

اتجاهات إدارية معاصرة
الجزء الأول

إدارة المعرفة

اتجاهات إدارية معاصرة
الجزء الأول

إدارة المعرفة

دكتور
أسامة محمد سيد علي

تقديم
د. عباس حلمي الجمل

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

٣١٧.٢ السيد ، أسامة محمد .
أ . أ
إدارة المعرفـة / أسـامة محمـد السـيد.- ط١.- كفـر الشـيخ : دار العلـم .
والإيمان للنشر والتوزيع .
٢٨٠ ص ؛ ٢٤سم .
تدمك : 8 - 390 - 308 - 977 - 978
١. إدارة.
أ - العنوان.

رقم الإيداع : ٢٠٣٦٣ / ٢٠١٣

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة
هاتـف : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ - فاكس: ٠٠٢٠٤٧٢٥٦٠٢٨١
E-mail: elelm_aleman@yahoo.com
elelm_aleman@hotmail.com

2013

بسم الله الرحمن الرحيم

" يؤتى الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد
أوتى خيراً كثيراً وما يذكر إلا أولوا الألباب"

" الآية ٢٦٩ سورة البقرة "

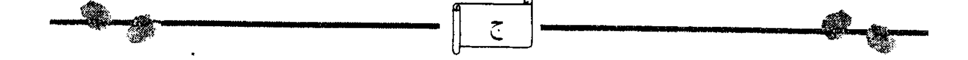
الفهرس

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم الكتاب

إن التحول الذي أحدثته ثورة تكنولوجيا المعلومات من تغير جذري في ظل انتشار استخدام الكمبيوتر، وما يرافقه من زيادة يومية في أعداد مستخدمي المعلومات والتي تعد مورداً اقتصادياً في عالم يعيش في عصر يطلق عليه تسمية بلا حدود، كل هذا كان له انعكاسه الواضح على جميع قطاعات ومؤسسات المجتمع المختلفة.

فالمعرفة اليوم تشكل أساس القوة للمجتمعات وأساس النجاح والتقدم لها فقد وجد في المجتمعات المعاصرة ما يسمى بمجتمع المعرفة والذي يتميز بإنتاج المعرفة التي تعد أهم عامل في الإنتاج وتفوق رأس المال والجهد الذي يبذل في العمل وتستهدف وجود بيئات تعلم مناسبة وبناء المعرفة وتطبيق الذكاء الفردي ومعالجة مشكلات التعلم المستقل أو الفردي والتشجيع على المشاركة الفعالة في عملية التعليم والتعلم بين المتعلمين وبين الخبراء؛ لذا يجب تشيد مجتمع المعرفة للالتزام الصريح بحقوق الإنسان والحريات الأساسية وفي مقدمتها حرية التعبير والرأي والاحترام الكامل للحق في التعليم والحقوق الثقافية الأخرى وفي نفس الوقت يجب أن ننتفع بما نملك من معلومات ومعارف؛ لتحقيق الأهداف التربوية والثقافية إلى



أقصى حد ممكن في مجتمعات المعرفة والإطلاع على معلومات موثوق فيها ومتنوعة وذات جودة عالية.

وبما أن العمل الإداري بأشكاله وأنماطه المتعددة، يُعد أحد الأنشطة الإنسانية الحيوية التي تمارس في حياة التنظيمات المجتمعية المختلفة؛ فمن هنا يأتي دور المعلومات كمدخل أساسي في العمل الإداري التنظيمي الذي يسعى إلى تحقيق التميز والجودة الشاملة في كافة المجالات.

وبذلك تنبع أهمية المعلومات وقيمتها من أنها تشكل مورداً أساسياً في النشاط الإنساني أيا كانت طبيعة هذا النشاط وآيا كان مجاله، فالمعلومات ينبوع لا يجف ولا يتناقص، فالإنسان ينهل منه ويوظفه ويستثمره في كافة الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها.

فلقد دخلت تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها جميع مناحي الحياة وأصبحت معرفة التعامل معها والاستفادة منها ضرورة لا غنى عنها وما ساعد على ذلك وجود برامج كمبيوتر جاهزة وتم وضعها في خدمة الإدارة باختلاف مجالاتها، كما ازدهرت تكنولوجيا المعلومات في خدمة إدارة الأعمال ومجالاتها المختلفة بحيث أصبحت ضرورة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في عمل المدير وخاصة في مجال صنع واتخاذ القرار، هذا إلي جانب، وجود خدمات الإنترنت والبريد الإلكتروني الذين سهلوا الاتصال

والحصول على المعلومات المهمة في وقت الحاجة بسهولة ويسر.

وهنا تبرز الحاجة إلى تطوير السلوك الإداري لتمكين صانعي ومتخذي القرار من التعامل مع التطبيقات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات بكفاءة وبما يحقق إدارة معرفة فاعلة، إذ إن نجاح القيادة الإدارية يرتبط بقدرتها وتفوقها في تخزين المعلومات والتكنولوجيا وتوظيفهما لبناء "مجتمع المعلومات"، حيث تتعامل مع العقول البشرية والتكنولوجيا معاً، وبذلك يتم تحويل سياسات التنظيم وأهدافه وأغراضه إلى واقع ملموس في ظل مناخ تكنولوجي معلوماتي تام.

أما نظم المعلومات ومنظوماتها، فتتمثل أهميتها في التطبيقات الإدارية باعتبارها قاعدة تشمل كافة الأدوات المادية والوسائل والوسائط والأجهزة التي تعمل في مجال البيانات والمعلومات، التي تيسر العمليات الإدارية بأنواعها وعلى مختلف المستويات، كونها تضم مجموعة من الحزم المتكاملة التي تعمل على إثراء وتوثيق وإنتاج المعلومات والمعرفة.

ولما سبق يجب دراسة واقع أداء المؤسسات التعليمية وإمكاناتها في ضوء التحول إلى بيئة إلكترونية قادرة على بناء قاعدة بيانات يسهل الوصول إليها أو تداولها، بدءاً من السياسات والأساليب الإدارية التي تمارس داخلها كالتخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرارات الإدارية



وانتهاءً بمرحلة التنفيذ لتأخذ الشكل أو الصيغة الهيكلية والإلكترونية والتي تتكامل معها جهود جميع الأطراف في المؤسسة دون استثناء.

ويجب أيضا إشراك العاملين في المعرفة وذلك لمواصلة التعلم بما يحقق استمرارية النمو المهني والتنمية المهنية المستدامة لديهم في ظل بيئة قادرة على مواجهة المنافسة والتحديات لما يدور حولها من تغيرات وتطورات مستمرة ومفتوحة إلي جانب كونها بيئة تعمل على تشجيع التعلم التعاوني وتبادل الخبرات عن طريق المعلومات والنصوص الإلكترونية الحيوية المخزنة في الشبكة الإلكترونية.

وكل ما سبق يعتمد على ربط المعلومات وتحليلها ونقدها وتركيبها من جديد لتصبح المعلومات معرفة يمكن الاستفادة منها في حل مشكلات الفرد الحياتية وبناء علاقات مع الآخرين والتواصل معهم وتنمية الإبداع والابتكار لدى الأفراد.

وقد سعدت بمراجعة هذا الكتاب وكتابة التقديم الخاص به، وأمل أن يفيد العاملين في حقل التعليم بالمؤسسات التعليمية والتربوية والعاملين في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية والممارسين لها والذين يعملون من خلالها ويتأثرون بها وهم العاملين في معاهد الأزهر الشريف ومدارس التربية والتعليم من موجهين ومديرين ونظار ومعلمين، وأيضا نأمل أن يفيد

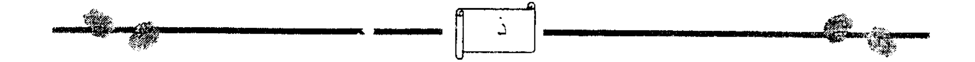
الدارسين والمهتمين من الباحثين في مجال الإدارة التعليمية وتطوير العملية التعليمية.

ونسأل الله تعالي أن يجد الجميع الفائدة المرجوة من هذا الكتاب

والله سبحانه وتعالي ولي التوفيق.

د. عباس حلمي الجمل

أكتوبر ٢٠١٢م



المبحث الأول

المعرفــــة

إدارة المعرفة

المبحث الأول

المعرفة

- مقدمة:

تمتد جذور حقل إدارة المعرفة إلى الفكر الاقتصادي الذي كان سائداً في القرن التاسع عشر والذي يبحث في عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال والعمل والمعرفة وهى العوامل التي تحدد النمو الاقتصادي لبلد ما وكذلك نجاح المنظمات به.

وقد اعتبرت معارف العاملين ميزة أساسية لتقدم المنظمة وكانت المنظمات والمؤسسات تحاول بصفة مستمرة أن تحقق تراكم وتطبيق للمعرفة أملا في تحقيق ازدهارها ومضاعفة مزاياها التنافسية.

وبذلك تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في آن واحد، حيث درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل تعُد جديدة نسبياً.

ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمها كان خلال السنوات القليلة الماضية.

ومنذ مطلع تسعينيات القرن الماضي عام ١٩٨٠م وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي أشار ادوارد فراينبوم *Freignebaum Edward*



بعبارته الشهيرة المعرفة قوة ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته تم استحداث وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.

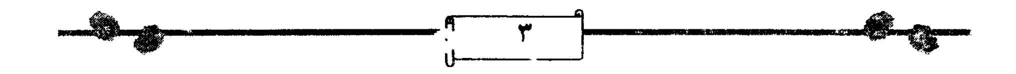
وفي عام ١٩٩٧م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها علي سبيل المثال، تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة.

وبذلك فالعالم قد مر بمراحل في تحويل المعرفة تتمثل فيما يلي:

- **عصر التنوير**: وفيه كانت المعرفة لأجل التنوير والوصول للحكمة.
- **العصر الصناعي**: وفيه ساد الاتجاه إلى تطبيق المعرفة.
- **عصر المعرفة**: وفيه يسود اتجاه متمثل في معرفة المعرفة وفهمها والتعامل معها على أنها ظاهرة مستقلة تحتاج إلى معالجة متعمقة وإدارة حكيمة ويمثل هذا العصر القول المشهور "ماذا يحدث لو أننا عرفنا (فهمنا)حقيقة ما نعرف".

وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

وهناك من يرى أن عبارة الاشتراك بالمعرفة أفضل وأدق وصف من استخدام عبارة إدارة المعرفة.



ولما سبق تعدّ إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمًا ونوعاً.

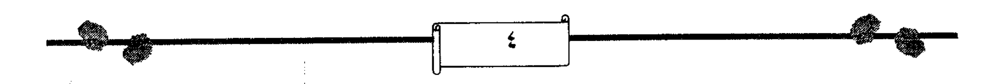
وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب المنظمات نحو تبنى مفهوم إدارة المعرفة.

وهناك مجموعة من المؤسسات والمنظمات كان لها السبق والريادة في ممارسة وتبني وتطبيق مفاهيم ومداخل أولية في إدارة المعرفة.

وقد شاركت هذه المؤسسات والمنظمات في وضع الأسس الأولى لإدارة المعرفة وجرى التركيز على الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية والتنظيمية وغيرها.

وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي توجهها المنظمات والمؤسسات وتزداد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركّز إدارة المعرفة على تحقيقها؛ بما يؤدي إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات والمؤسسات.

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المنظمات والمؤسسات، فدور إدارة المؤسسة أو المنظمة يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمات وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات



كوادرها وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات.

كما ينبغي أن تركّز إدارة المنظمة أو المؤسسة على توجيه عمليات إدارة المعرفة نحو تحقيق المأسسة (مأسسة المعرفة) (معرفة مؤسسية متكاملة عما يدور فيها).

ويجب التركيز على تنفيذ إستراتيجية معرفية تكفل فاعلية عمليات إدارة المعرفة في كل وحدات المنظمة بصورة تكاملية.

ونتيجة لتعاظم دور المعرفة في القيام بجميع المهام والمسئوليات والوظائف وعمليات الإدارة وفي تحسين هذه الممارسات وتحقيق التميز بدأت المؤسسات تهتم بشكل كبير بإدارة المعرفة.

والواقع يؤكد أن أهم مقومات نجاح المؤسسات القدرة علي اللحاق بأحدث التطورات والمتغيرات الحادثة والتي يشهدها العصر الحالي نتيجة للتطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصالات واستخدامها في مجال المعلومات، قد أدي ذلك إلي تراكمات هائلة وهي في حاجة إلي تنظيم وإدارة للاستفادة منها في تحقيق الأهداف المتوقعة والمرجوة منها ولمساندة صناع ومتخذي القرار في المجالات المختلفة حيث أن المعلومات تتضاعف كل خمس سنوات، وقوة الحاسب الآلي تتضاعف كل سنتين علي الأقل.

إذا فالمشكلة ليست كما كانت قديماً تتمثل في نقص المعلومات بل



تتمثل في كيفية وطرق التعامل الذكي في الكم الهائل من المعلومات المتوفرة ومع التعدد الكبير في وسائل وطرق النقل والتخزين وتبادل المعلومات.

فقد أصبح العالم قرية الكترونية صغيرة يربطها شبكات للمعلومات من خلال وسائل اتصال متعددة عبر الأقمار الصناعية؛ لذا أصبحت المعلومات ثروة من ثروات الشعب كالغذاء والبترول وستصنف في الدول حسب إنتاجها واستخدامها للمعلومات وستعرف الأمية بأمية المعلوماتية لا أمية القراءة والكتابة.

وبذلك تعتبر إدارة المعرفة والمعلومات من أهم الأفكار المعاصرة والتي لها تأثير كبير وفعال في نجاح أعمال المؤسسات والمنظمات فهي اليوم تمثل عصب المنظمات و المؤسسات ووسيلة إدارية حديثة للتكيف مع متطلبات العصر، حيث تزيد من قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة والمتوقعة والاستجابة للمتغيرات البيئية بشكل فعال.

ويمكن اعتبار ظهور إدارة المعرفة نتيجة لتطور إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها؛ لذا أصبح مصطلح إدارة المعرفة مألوفا لدي أصحاب الأعمال والإداريين وقد ظهر عندما أدركوا أن المعلومات يمكن إدارتها وفي إمكانها أن تُسهم بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة حيث تُساعدها علي المنافسة والتقدم والرقي في ظل العولمة التي يشهدها العالم اليوم.

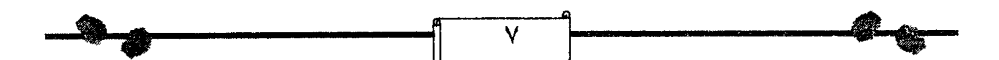
وبذلك فسبب ظهورها يرجع للتغيرات الحادثة في الاقتصاد العالمي؛ مما جعلها ضرورة لأزمة للأعمال وبخاصة للمؤسسات والمنظمات التي تمارس أنشطتها علي نطاق عالمي واسع أو تتطلع لذلك.

ويعتبر الباحثين إدارة المعرفة والمعلومات أداة ووسيلة إستراتيجية يجب إدارتها وتنظيمها كباقي الأصول والأجزاء التنظيمية الأخرى ولاسيما وأنها ترتبط بكافة الأفراد والعاملين وكافة عناصر ومكونات التنظيم في المنظمة أو المؤسسة.

وإدارة المعرفة والمعلومات لا تترك أي عملية أو نشاط في المنظمة أو المؤسسة- إلا وارتبطت به بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث أن المعلومات تمثل جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لمختلف الأنشطة الإدارية في جميع المنظمات والمؤسسات.

وتتفاوت أهمية المعلومات من وظيفة إلى أخرى ومن مستوى إداري إلى آخر وكذلك تختلف طبيعة المعلومات المطلوبة أو المرغوبة من فرد إلى آخر داخل المنظمات أو المؤسسات بحكم اختلاف طبيعة تصنيفهم الوظيفي- إلا أنها تمثل عنصر أساسي وضروري لابد من امتلاكه.

ولعل أبرز عملية تنظيمية تعتمد على إدارة المعرفة والمعلومات في المنظمة هي عملية اتخاذ القرارات التنظيمية وصناعتها بمختلف المستويات



الإدارية والتي تتطلب توفير المعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ قرارات ناجحة وفعالة وذات جودة عالية.

وعند الحديث عن مدراء المدارس "المؤسسات التعليمية" فهذا لا يعني بالضرورة ذلك الكيان التعليمي التقليدي القائم والمثقل بالكثير من القيود، بل أن المدرسة قائدة لعمليات التغيير المعرفي والاجتماعي بكل أشكاله خارج حدود الزمان والمكان وذلك من خلال التمتع بقدر كبير من المرونة والحركة.

وهذا يوضح أن مدرسة المستقبل ستتولى إدارة شئونها وتقوم بأداء مهامها باستخدام كافة التقنيات وما يستجد من مستحدثات تقنية وستتسع مساحة التعلم الذاتي والتعليم عن بعد.

وكذلك مكتبتها واليات عملها الإداري في معظم جوانبه والانفتاح الواسع علي البيئة المحلية والعالمية وستكون التقنيات هي الوسيط الأساسي في إنجاز كافة الأعمال الإدارية وعمليات التعليم والتعلم.

وما سبق يتطلب انتقال المدرسة "المؤسسة التعليمية" إلي اعتماد أنظمة المعلومات المعاصرة في إنجاز وأداء الأعمال الإدارية والاستفادة القصوى من تجارب وخبرات الدول السابقة في هذا المجال، إضافة لانتهاج البحث العلمي كسبيل لإنجاز كافة المهام التطويرية وبذلك فالانتقال لهذا المستوي من الأداء الإداري يجعل من الارتقاء بكفايات العاملين في إدارة

المدرسة "المؤسسة التعليمية" علي اختلاف مستوياتها وتخصصاتها أمر مُلحاً وحاسماً وهو أمر يتطلب اهتماماً كبيراً من صانعي ومتخذي القرار.

هذا إلي جانب ما يتطلبه من تخطيط وتمويل وإدارة حقيقة ورغبة صادقة في التغيير.

ومن أعمال المدرسة "المؤسسة التعليمية" ما يتعلق بالتنظيم والتخطيط ومراقبة الأنشطة وأعمال المعلمين والإداريين فيها؛ لتوظيف إدارة المعرفة في المدرسة"المؤسسة التعليمية".

كما أن معرفة وحصر احتياجات المدرسة "المؤسسة التعليمية" من أثاث وكتب ومعامل وأجهزة حاسب آلي ووسائل تعليمية وإعداد الميزانية السنوية من الأعمال الإدارية التي تقوم بها المدرسة "المؤسسة التعليمية" وهي أمور ضرورية ولازمة لإدارة المعرفة.

ونتيجة لما نلمسه من زيادة في أعداد المعلمين والطلاب والذي يسبب إرباكا في تنفيذ الخدمات بكفاءة وفاعلية فقد استدعي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسب الآلي للمساعدة في إنجاز العمل دون حاجة لزيادة أعداد الإداريين، مع ضمان جودة الأداء.

وهذا يوضح أن التقنية ليست الأساس في المعرفة، وإنما تلعب الثقافة الفردية والمؤسسية دوراً مهماً، فالمعرفة موجودة في أذهان المعلمين والعاملين



في المدرسة"المؤسسة التعليمية" وهم الذين يولدونها وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة بتشجيع وحفز همم المعلمين والعاملين.

وهذا يؤكد إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في كافة المجالات الإدارية بعد وضع كافة الأنظمة الإدارية التي تحكم تعامل العاملين في المدرسة "المؤسسة التعليمية"والخدمات التي تقدمها علي الشبكات المحلية وشبكة الانترنت وعلي موقع واحد.

ويتم كل ما سبق عن طريق وضع قواعد بيانات مترابطة تسهل عملية تنفيذ المعاملات بين الإدارات المختلفة وفق تخصصات متباينة ومتنوعة في المنظمة أو المؤسسة الواحدة.

فعملية تبادل الوثائق والمعلومات ءاللوائح والتعليمات إلكترونيا، وحفظ الصور والوثائق في الأرشيف الالكتروني يسهل إمكانية الرجوع إليها وقت الحاجة إليها في أي وقت ومن أي مكان في العالم.

وتسجيل كافة الأعمال الإدارية للمدرسة من صادر ووارد وتصويرها الكترونيا بشكل منظم ومفهرس ومبوب.

كما أن وضع قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة إلكترونية أو موقع المؤسسة علي شبكة الانترنت لنظم الاستحقاقات والحسابات وإجراء المعاملات المالية من توثيق وتعاقد ونظم صرف وغيره عن طريق الشبكة



وكذلك التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها الكترونياً وإعداد حصر وربط بنود الميزانية الكترونياً.

كما أن إدارة شئون العاملين بمختلف وظائفها وتخصصاتها يمكنها الرجوع لبيانات العاملين وتنفيذ الأعمال الخاصة بهم الكترونيا.

وهذا يوضح أن الإدارة تعمل علي توفير جو من الدفء العائلي بين الأعضاء وتعمل علي ضرورة تشجيع المشاركين والعاملين علي التواصل فيما بينهم وأيضا إبراز روح التعاون بين العاملين والمجتمع الخارجي المحيط بالمؤسسة أو المنظمة.

وتوجب ضرورة الحصول علي مشاركة فعالة بين المعلمين والمدراء في المؤسسات التعليمية والتربوية والمجتمع الخارجي في العملية التعليمية.

وتشير الإدارة إلي قدرات وإمكانات المدرسة "المؤسسة التعليمية" علي توفير الدعم الإداري والقيادي لعمليات نقل الهيكل والوظائف الإدارية من الأسلوب التقليدي للأسلوب الإلكتروني الذي يهتم بالمعلمين والعاملين وذلك بغرض توفير وتحقيق الديمقراطية في إدارة العملية التعليمية ومشاركة فعالة وشفافية في صنع واتخاذ القرار.

وهذا يعني أن تتم كافة العمليات الإدارية والتعليمية داخل المدرسة بصورة الكترونية تسمح للجميع بالمشاركة في إدارة العملية التعليمية.



وهذا يوضح لنا أن إدارة المعرفة تيسر قطع المسافات والحواجز بين إدارة "المؤسسة التعليمية" المدرسة والمعلمين والعاملين والطلاب؛ مما يعني زيادة معدلات الديمقراطية في العملية التعليمية وتزيد التعاون وتفعل العلاقات والتواصل بين المجتمع الخارجي والمدرسة.

وبذلك يجب تحقيق التوازن بين مطالب العملية التعليمية والمطالب الفردية للطلاب والمدرسة وتوفير قنوات عدة للتفاعل والتعاون التنظيمي بين جميع العاملين في المدرسة للوفاء بمتطلبات واحتياجات العمليات الإدارية والتنظيمية فيها وتساعد علي توفير المعلومات والتركيز علي استراتيجيات صنع واتخاذ القرار التربوي التي تزيد من فعالية الخدمة المقدمة من قبل "المؤسسة التعليمية" المدرسة.

ولما سبق يجب أن يكون لدي المدرسة "المؤسسة التعليمية" إدارة لتنظيم التشغيل الالكتروني للمعلومات ويكون العاملين فيها لديهم خبرة كافية علي أداء هذا العمل ويستمر تدريبهم طبقا للتطورات الحادثة علي جميع الخطوات والعمليات التي يتكون منها العمل الإداري والتقني.

فبيئة التعلم هنا بيئة غير بيروقراطية ولا روتينية لا تتطلب التواجد الشخصي والانتقال إلي حيث توجد الاجتماعات، بل تفتح حواراً مباشراً بواسطة ملفات الحوار والنقاش داخل مركز المعلومات بالصوت والصورة

لسهولة معرفة كل ما يدور في "المؤسسة التعليمية" المدرسة وخارجها من أنشطة وغيرها وأيضاً بناء علاقات اجتماعية وثيقة مع كل هيئات ومؤسسات القطاع التعليمي واستخدام تكنولوجيا الاتصال المتنوعة داخل وخارج البيئة والمجتمع المدرسي.

ومن خلال العرض السابق يتبين لنا إن المجتمع الذي يعتمد أساساً على المعلومات كمورد استثماري وكسلعة إستراتيجية وكخدمة وكمصدر للدخل وكمجال للقوى العاملة لابد وان تكون هناك إدارة تقوم بتفعيل هذه الخدمات وتقديمها بالشكل الصحيح.

فإدارة المعرفة تُعّرف بانها:

- عمليات تساعد الدول والمجتمعات والمؤسسات والمنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وهي التي تسعى إلى إقامة العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والتعلم والقدرة على التكيف والابتكار، كما تدعم وتساند التعليم الفردي والتعليم الجماعي.
- عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق اكبر قدر ممكن من التفوق لدعم تلك المعرفة وذلك برفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة



مستوى الابتكار والإبداع.

فالخبرة والإشراف إحدى وسائل نقل المعرفة باستخدام طرق ووسائل علمية وعملية متطورة للحفاظ على تلك المعرفة وأساس اقتصاد المعرفة هو الإدارة للعلم والتكنولوجيا.

وهناك عوامل أساسية للاهتمام بإدارة المعرفة تتمثل في:

- جعل التقدم السريع الذي حدث في الموارد المعرفية من عملية المشاركة بالمعرفة أكثر سهولة وسرعة، إضافة لربط الأفراد بشبكات اتصالات كان الغرض منها اكتساب المعرفة والمشاركة فيها.
- أدى تحول الأساس الاقتصادي للدول من الموارد الطبيعية إلى الموارد المعرفية ومنها رأس المال المعرفي ألذكائي إلى توجه تلك الدول إلى تقييم الموارد المعرفية وكيفية توظيفها واستخدامها استخداما امثلا.
- يوضح الاهتمام المتزايد بالموارد المعرفية مدى ومحاولات سعي الدول لإيجاد بيئة ونظام يبحثان عن معرفة جديدة وتوظيفها في مكان وزمان صحيحين للتنفيذ.

والعرض السابق يوضح لنا أهمية إدارة المعرفة في قدرتها علي دفع المؤسسات والمنظمات لمواكبة ومسايرة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من ظهور ما نسميه ثورة



المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

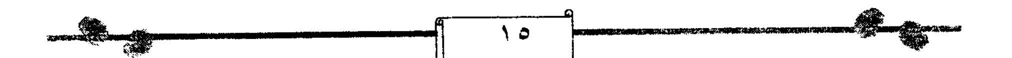
وكذلك الاستجابة للتحديات المعاصرة التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية وكل متغيراته وحركاته واتجاهاته.

فالاهتمام بالمدرسة وبيئتها من خلال الارتقاء بالكفاءات البشرية يعُد الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري وحسن إعداد الكفاءات يُعد حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ وتقوية بيئة العمل في مجتمع المدرسة(المؤسسة التعليمية).

وهذا يتطلب تعزيز المهارات والخبرات الإدارية والتنظيمية قبل حدوث تقدم يؤدي للدخول لمرحلة الاقتصاد الرقمي؛ لذا تحرص الدول علي وضع برامج طموحة تستهدف تنمية كفاءاتها بصفة مستمرة.

وتحقيق ذلك في المدارس يتطلب توفر تجهيزات وإنشاءات مثل المعامل والمكتبات ومعلمين مؤهلين علميا وفنياً ويمتلكون عناصر ومعارف وخبرات تؤهلهم للاستفادة الكاملة من تلك الموارد والإنشاءات بصورة تعود بالفائدة والنفع علي كل عمليات التعليم والتعلم في مجتمع وبيئة المدرسة.

فعدم توافر بيئة تربوية فاعلة في أداء الأعمال تحفز العاملين علي الإبداع والابتكار لترجمة المعارف والمهارات تحول دون قيام مدراء المدارس



"المؤسسة التعليمية" والعاملين فيها بالاهتمام بالمعرفة وإدارتها نتيجة تمركز العمل نحو الأعمال التقليدية الروتينية اليومية وعدم التوجه والانفتاح علي ما يجري من تطور معرفي في العالم الذي نعيش فيه.

وقد وجد المحاسبون أن مفهوم إدارة المعرفة هو حقل جديد يساعدهم في تعريف الأصول غير الملموسة وقد ساعد هذا الحقل الإداريين في تطوير تطبيقات جديدة وممارسات إدارية تتناسب مع الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة واقتصاد الأعمال الالكترونية).

- المعرفة:

ترتبط المعرفة باللغة ارتباطا وثيقاً، فالأفكار لا توجد بشكل مستقل عن اللغة، واللغة هي الأداة التي تصنع من أفكار المجتمع واقعاً، فثقافة كل أمة كامنة في لغتها، وهويتها نتاج المعاني التي يشيدها أفرادها عبر اللغة.

وما من حضارة إنسانية-إلا وصاحبتها نهضة لغوية فكما أن اللغة تصنع الفكر الذي يولد المعرفة، فإن الفكر والمعرفة المتولدة عنه والناتجة منه يضيفان للغة ويجددان فيها.

فالمعرفة عبارة عن مزيج من المفاهيم، الأفكار، القواعد، والإجراءات من الأفعال والقرارات وإن عملية تراكمها باستخدام المحتوى والمضمون المعرفي يُساعد في جعل الأفراد أكثر قدرة على معالجة البيانات وتحويلها

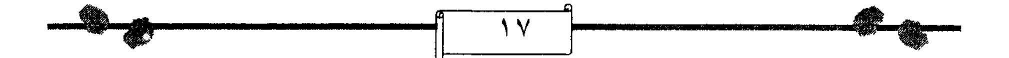
لمعلومات وبالتالي إعطاء قدرة أكبر على استخدام المعلومات في المستقبل.

وقد قال أحد الفلاسفة: أن حدود لغتي هي حدود عالمي، ويمكن للمرء أن يضيف إن حدود لغتي هي حدود معرفتي.

فهي حدود فرصته وتجربته في الحياة، فاللغة تؤثر في إنجازات الإنسان وتحديد سقف طموحاته، فإذا كانت لغته محلية فحدود عالمه تنحصر ضمن مجتمعه المحلي، وإذا كانت لغته وطنية أو إقليمية إضافة للغته المحلية فان حدود عالمه تتسع لتضم مجتمعات إنسانية كثيرة تتعدد بتعدد البلدان التي يتقن لغاتها وإذا أتقن الإنسان لغة عالمية تتسع حدوده أكثر وأكثر؛ ويصبح عالمه بلا حدود وقدراته في الحصول على المعرفة بلا قيود، فالمهم أن يؤدي التقدم إلى المعرفة والأهم أن تُسهم المعرفة في إحداث التقدم وتؤدي إليه وهذا ما تحتاج إليه الدول النامية، حيث يجب عليها أن تستخدم المعرفة التي لديها لإحداث التقدم في بلادها..

وحتى يمكن لها أن تستخدم المعرفة لإحداث التقدم فهناك حاجة ماسة لاستيعاب المعرفة كحس، تماما كاستيعاب واستخدام حواس النظر واللمس والشم وفي هذا الاستيعاب تكمن إمكانات تغيير المنتجات والخدمات والإدارة.

فالمعرفة تُشكل ثروة حقيقية لكل الأفراد والمجموعات والمنظمات، فهي



أداة حيوية وفاعلة تتمكن خلالها من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها لتحقيق أهدافها بكفاءة.

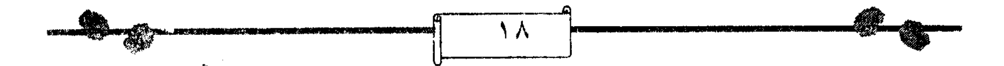
فالمعرفة اليوم تشكل أساس القوة للمجتمعات وأساس نجاحها وتقدمها وأصبح هناك في المجتمعات المعاصرة ما يسمى بمجتمع المعرفة والذي يتميز بإنتاج المعرفة التي تعتبر أهم عامل في الإنتاج وتفوق رأس المال والجهد الذي يبذل في العمل وتستهدف وجود بيئة تعلم مناسبة وبناء المعرفة وأمور أخرى.

وتطبيق الذكاء الفردي ومعالجة مشاكل التعلم المستقل أو الفردي، والتشجيع على المشاركة الفعالة في التعليم والتعلم بين المتعلمين وبين الخبراء، وتعتمد على ربط المعلومات وتحليلها ونقدها وتركيبها من جديد.

وبذلك تصبح تلك المعلومات معرفة يمكن الاستفادة منها في حل مشكلات الفرد الحياتية والمجتمعية وبناء علاقات مع الآخرين والتواصل معهم وتنمية الإبداع والابتكار لدى الأفراد.

ويجب تشيد مجتمعات المعرفة من أجل الالتزام الصريح بحقوق الإنسان والحريات الأساسية وفي مقدمتها حرية التعبير والاحترام الكامل للحق في التعليم والحقوق الثقافية الأخرى.

وفي نفس الوقت يجب أن يمتد الانتفاع بالملك العام من المعلومات



والمعارف والمعرفة لأهداف تربوية وثقافية لأقصى حد ممكن في مجتمعات المعرفة، والإطلاع على معلومات موثوق بها ومتنوعة وذات جودة عالية.

وينبغي إعطاء عناية خاصة لتنوع الثقافات واللغات علاوة على ذلك فإنتاج ونشر المضامين التربوية والثقافية وحماية التراث الرقمي وتحسين نوعية التعليم والتعلم يعد من المكونات الجوهرية لمجتمعات المعرفة.

ويعتبر تشجيع البحث العلمي والنهوض بالمجتمعات وتوظيف التكنولوجيا الحديثة ووسائط الاتصالات المتنوعة وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية واستخدام الوسائط الثقافية والانترنت ونشر الوعي التكنولوجي ويعد تطوير مهارات استخدامه أهم مهام المؤسسة التربوية تجاه مجتمعها.

فالمدرسة تعتبر قائدة التغيير الاجتماعي وتقوم بمواجهة التغيرات الاجتماعية والثقافية عن طريق التلاحم والتواصل بالمجتمع المحلي المحيط وأفراده، كما تعمل على تعزيز الهوية الثقافية الموحدة على الصعيد الوطني والقومي والإسهام في التنمية الاجتماعية والثقافية....الخ.

وهنا تظهر قدرات المؤسسات التعليمية والتربوية على تخريج الكفاءات اللازمة في المعارف المختلفة للمجتمع التي تكفي وتسد حاجاته.

كما يعتبر إنتاج المعرفة ونشرها بين أفراد المجتمع من أهم الأدوار التي تتميز بها المؤسسات التعليمية والتربوية عن غيرها من المؤسسات المنتشرة في

المجتمعات ويرجع السبب في ذلك أنها تضم في جوانبها عدداً لا بأس به من المتعلمين ومنتجي المعرفة والثقافة.

ورغم ذلك قد يبقى هذا الإنتاج المعرفي حكراً على منتجيه فقط إذا لم يلقى الوعاء المناسب له الذي يعمل على نشره وعرضه بصورة جذابة وفعالة وتتوافق مع متطلبات العصر وعصر التعلم الالكتروني.

وفي ظل الوضع الراهن لا يوجد تفاعل وتعاون بين المؤسسات التعليمية والتربوية بصورة تعمل على نشر المعرفة والثقافة في المجتمع بشكل عام.

وما سبق يوضح أن التطور المتسارع في مجالات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الوقت الحاضر أدى إلى الاهتمام بالمعرفة؛ بهدف الوصول للمعرفة القيمة من وسط هذا الكم الهائل من المعلومات التي تتفجر وتتراكم يومياً ويعززها ظهور الشبكة العالمية "الإنترنت" واتساع تطبيقاتها بمختلف مجالات الحياة.

وهذا الأمر قد ترتب عليه ظهور عدة مفاهيم علمية مثل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة والمجتمع المعرفي وذلك خاصة عندما أدركته المؤسسات والمنظمات التربوية والتعليمية وغيرهم.

أن الاهتمام بالمعرفة أو رأس المال الفكري يحدث نقلات نوعية هائلة؛ لذا بدأ البحث في مفهوم وممارسات إدارة المعرفة باعتبارها من أهم المداخل



التي تساعد في التغلب على تحديات العصر الحالي وفي تحقيق قيمة مضافة تمكنها من المنافسة والاستمرار.

ولعل هذا ما تنبأ به "توفلر*Toffler*" عندما أشار إلى أن الطريق إلى "الثروة والقوة" سيبدأ بالتركيز على منتجات العمل الذهني بكل ما تتضمنه من بحث علمي وتكنولوجي وتدريب مستمر للقوى العاملة وبناء وتطوير البرامج المعلوماتية وتحسين نظم الإدارة والاعتماد على تقنيات الاتصال المتطورة في إنجاز الأعمال وأن التنظيم سيصبح الميدان الفسيح للمنافسة والتفوق خاصة تنظيم المعرفة ذاتها وحسن استخدامها.

مما سبق يتبين لنا أن المعرفة فعل أنساني راق، وهذا ليس نتيجة لتراكمها وتناقلها من جيل لآخر.

فالأهم أن يتم مع المعرفة الكشف بصفة مستمرة عن أن الأفراد مزودين باستعدادات وقدرات عالية ليس فقط لهضم المعرفة المتولدة من مصادر خارجية.

وذلك لان الإنسان كائن مفكر ومتأمل وليس متلقي سلبي للمعرفة، فالمعرفة تؤدي إلي تولد معرفة أخري جديدة نتيجة الابتكار وتوليد ونضج المعرفة التي تتكون ويتم تخزينها وترتيبها.

ومن خلال العرض السابق يتبين لنا أن المعرفة تمثل سلاح الدول في



تقدمها العلمي وقد عدها الاقتصاديون عنصر الإنتاج الأساس الذي ينتشر بالمشاركة ويزداد بالممارسة والاستخدام.

وهي بمثابة العمود الفقري والمفتاح الرئيس لنجاح دول العالم المختلفة إذ تتحكم بها ثلاث خصائص كونها مورداً اقتصادياً واعتبارها قطاعاً قائداً من قطاعات الاقتصاد المعاصر وتناولها اللامتناهي بين الأفراد.

وتُعد ركيزة أساسية لنمو وتطور اقتصاد كل الدول فهي الشكل الأساس لرأس المال الفكري وتراكم المعرفة الدافع لتحريك النمو الاقتصادي لأنه وخلافاً لجميع الاختراعات عند اكتشافها لا يمكن احتكارها.

وتتميز بسرعة انتشارها وصعوبة منع الآخرين من استخدامها، كما أنها خليط من التعلم والخبرة المتراكمة المعتمدة على الفهم والإدراك البشري.

وتظهر قيمتها كونها يمكن أن تتحول إلى سلع وخدمات يكون الأفراد على استعداد لدفع تكلفتها من اجل الحصول عليها؛ مما يؤدي إلى تحقيق إيرادات ومنافع اقتصادية.

والمعرفة لا يمكن أن تتوفر إلا من خلال التعليم بكافة أنواعه وبمختلف مراحله، ولا يمكن الاعتماد على اكتسابها من التمهن والتدريب فقط.

غير انه لا ننكر أن التمهن والتدريب مع فرصة من التعليم يمكن أن تخلق نوعاً من الإبداع وتحت وطأة الافتقار إلى الوقت الكافي لا يتمكن جميع



الأفراد من التعلم واكتساب معارف جديدة؛ لذا فنوعية التعليم والتعلم تحتل أهمية خاصة في اقتصاد المعرفة.

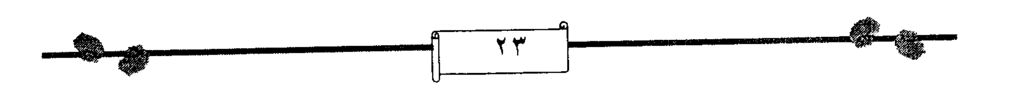
- **نشأة المعرفة:**

منذ بداية الخلق والإنسان يبذل قصارى جهده لتحسين معيشته وحياته، واكتشاف المزيد من أسرار الدنيا لأجل البقاء والاستقرار والتعايش مع كافة الظروف الطبيعية وغيرها.

فقد بدأ حياته بجمع الثمار والصيد وتوفير المأوي والزراعة وصناعة أدوات المعيشة ولقد تطورت هذه الحياة نتيجة تراكم المعارف والخبرات والتجارب عبر الأزمنة، فلقد ظهر مفهوم المعرفة قديماً وتطور نتيجة تعقد الحياة وتطور أساليب التعليم والتعلم.

ويُعد حمورابي أول حاكم في التاريخ أهتدي إلي أهمية التعليم والتعلم حيث أنشا أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين وذلك قبل الميلاد بحوالي ٢٠٠٠ سنة ثم جدد الفيلسوف كونفوشيوس ٤٧٩- ٥٥١ ق . م الدعوة لنشر المعرفة حين قال"أن المعرفة هي طريق وحيد للتقدم والنجاح الدنيوي علي الأرض".

وفي عصر أفلاطون الفيلسوف اليوناني ٣٤٧- ٤٢٧ ق . م، فقد أوضح أهميتها في الارتقاء بحياة الإنسان وذلك بدعوته لإقامة المدينة الفاضلة التي يحكمها الفلاسفة وأصحاب المعرفة وقد قال أفلاطون:



"بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً علي معرفة ذاته وحامل المعرفة هو وحده القادر علي فهم عالمه المحيط به والمتمثل بوجوده".

وفي المسيحية قد ذكرت هذه القصة التي تؤكد اهتمام السيد المسيح عيسي ابن مريم نبي الله علي طلب العلم والمعرفة وذلك حين التقى النبي عيسى المسيح (عليه السلام) براع في الصحراء، فقال له: أيها الرجل! أفنيت عمرك في الرعي ولو قضيت عمرك في طلب العلم وتحصيله لكان أفضل لك؟

قال الراعي: يا نبي الله أخذت من العلم ست مسائل وأعمل بموجبها:

- **الأولى:** ما دام الحلال موجوداً لا آكل حراماً.
- **الثانية:** ما دام الصدق موجوداً لا أكذب.
- **الثالثة:** ما دمت أرى عيبي، لا أنشغل بعيوب الآخرين.
- **الرابعة:** حيث لم أجد إبليس قد مات لا ائتمن وساوسه.
- **الخامسة:** ما دمت لا أرى خزانة الله خالية لا أطمع بكنز المخلوق، وحتي الآن لم تنقص خزانة الله حتى أحتاج لمخلوق.
- **السادسة:** حيث لم أري رجلي تطئان الجنة لا أأمن عذاب الله تعالى.

فقال عيسى عليه السلام: هذا علم الأولين والآخرين الذي قرأته وأخذته.

ومع ظهور الإسلام ليكون دافعاً قويا نحو فهم طبيعة المعرفة، فقد حرر العقل من الخرافات والجهل والتخلف ودعا الإنسان للتفكر في خلق السماوات والأرض واكتشاف حقيقة الحياة والتعلم المستمر والتدبر في الكون.

فالإسلام يحث علي طلب العمل واكتساب المعارف المتعددة والمتنوعة، ونادي بتداول المعرفة وعدم احتكارها.

وهناك آيات عدة تحث وترغب في طلب العلم من ذلك قوله تعالى:

- قال تعالي: اقرأ باسمِ ربِّكَ الَّذي خلَق(١)خلَقَ الإنسانَ من علَق(٢) اقرأ وربُّكَ الأكرم(٣) الَّذي علَّمَ بالقلَم (٤) علَّم الإنسانَ ما لم يعلم(٥).
- قال تعالي: وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْماً. (طه:١١٤).
- وقوله تعالى: قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ. (الزمر:٩).
- وقوله تعالى:يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَات. (المجادلة:١١).
- وقوله تعالى:شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِماً بِالْقِسْطِ. (آل عمران:١٨).
- وقوله تعالى: وَمَا يَعْلَمُ تَأْوِيلَهُ إِلَّا اللَّهُ وَالرَّاسِخُونَ فِي الْعِلْمِ يَقُولُونَ آمَنَّا بِهِ كُلٌّ مِنْ عِنْدِ رَبِّنَا. (آل عمران:٧).
- وقوله تعالى: إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاء (فاطر:٢٨).
- وقوله تعالي: وقال الذين أوتوا العلم ويلكم ثواب الله خير لمن آمن وعمل صالحاً. (القصص: ٨٠).

- وقوله تعالى: وتلك الأمثال نضربها للناس وما يعقلها إلا العالمون. (العنكبوت:٤٣).
- وقوله تعالى: بل هو آيات بينات في صدور الذين أوتوا العلم. (العنكبوت:٤٩).

وهناك أحاديث عدة ترغب في طلب العلم وتحث عليه، منها قوله صلي الله عليه وسلم:

- روى الطبراني والبزار بإسناد صحيح قال صلى الله عليه وسلم: فضل العلم خير من فضل العبادة، وخير دينكم الورع.
- روى الإمام مسلم في صحيحه قال صلى الله عليه وسلم: من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهّل الله له به طريقا إلى الجنة، وما اجتمع قوم في بيت من بيوت الله، يتلون كتاب الله ويتدارسونه بينهم إلا حفتهم الملائكة ونزلت عليهم السكينة وغشيتهم الرحمة و ذكرهم الله فيمن عنده.
- وورد في الترمذي بسند صحيح أنه ذكر لرسول الله صلى الله عليه وسلم رجلان أحدهما عابد، والآخر عالم، فقال عليه أفضل الصلاة والسلام: (فضّل العالم على العابد، كفضلي على أدناكم). ثم قال صلى الله عليه وسلم إن الله وملائكته وأهل السماوات والأرض حتى النملة

في جحرها وحتى الحوت ليصلون على معلمي الناس الخير.

- روى ابن ماجة بإسناد حسن عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: من علّم علما فله أجر من عمل به، لا ينقص من أجر العامل شيء.
- وعن ابن مسعود رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا حسد إلا في اثنتين رجل آتاه الله مالا فسلطه على هلكته في الحق ورجل آتاه الله الحكمة فهو يقضي بها ويعلمها "متفق عليه.
- عن أبي موسى رضي الله عنه قال: قال النبي صلى الله عليه وسلم: "مثل ما بعثني الله به من الهدى والعلم كمثل غيث أصاب أرضا فكانت منها طائفة طيبة قبلت الماء فأنبتت الكلأ والعشب الكثير وكان منها أجادب أمسكت الماء فنفع الله بها الناس فشربوا منها وسقوا وزرعوا وأصاب طائفة منها أخرى إنما هي قيعان لا تمسك ماء وتنبت كلأ فذلك مثل من فقه في دين الله ونفعه ما بعثني الله به فعلم وعلم ومثل من لم يرفع بذلك رأسا ولم يقبل هدى الله الذي أرسلت به".
- عن سهل بن سعد رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال لعلي رضي الله عنه: "فو الله لأن يهدي الله بك رجلا واحدا خير لك من حمر النعم".
- عن عبد الله بن عمرو بن العاص رضي الله عنهما أن النبي صلى الله



عليه وسلم قال" بلغوا عني ولو آية وحدثوا عن بني إسرائيل ولا حرج ومن كذب علي متعمدا فليتبوأ مقعده من النار "رواه البخاري.

- وعنه أيضا رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال "من دعا إلى هدى كان له من الأجر مثل أجور من تبعه لا ينقص ذلك من أجورهم شيئا "رواه مسلم.
- وعنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:"إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له". رواه مسلم.
- وعنه قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول" الدنيا ملعونة ملعون ما فيها إلا ذكر الله تعالى وما والاه وعالما أو متعلما".
رواه الترمذي.
- عن أنس رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من خرج في طلب العلم فهو في سبيل الله حتى يرجع" رواه الترمذي.
- عن أبي سعيد ألخدري رضي الله عنه عن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال" لن يشبع مؤمن من خير حتى يكون منتهاه الجنة".
رواه الترمذي.
- عن ابن مسعود رضي الله عنه قال سمعت رسول الله صلى الله عليه



وسلم يقول" نضر الله امرءا سمع منا شيئا فبلغه كما سمعه فرب مبلغ أوعى من سامع". رواه الترمذي.

- عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم"من سئل عن علم فكتمه ألجم يوم القيامة بلجام من نار".
  رواه أبو داود والترمذي.
- وعنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم"من تعلم علما مما يبتغى به وجه الله عزوجل لا يتعلمه إلا ليصيب به عرضا من الدنيا لم يجد عرف الجنة يوم القيامة يعني ريحها". رواه أبو داود.
- عن عبد الله بن عمرو بن العاص رضي الله عنهما قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول "إن الله لا يقبض العلم انتزاعا ينتزعه من الناس ولكن يقبض العلم بقبض العلماء حتى إذا لم يبق عالما اتخذ الناس رؤوسا جهالا فسئلوا فأفتوا بغير علم فضلوا وأضلوا" متفق عليه.

ومن أقوال العلماء المتعددة ما يلي:

- عَنْ الْحَسَنِ الْبَصْرِيِّ رَحِمَهُ اللَّهُ تَعَالَى أَنَّهُ قَالَ: إذَا اسْتَرْذَلَ اللَّهُ عَبْدًا زَهَّدَهُ فِي الْعِلْمِ.
- قَالَ الْإِمَامُ أَحْمَدُ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ : لَا يُثَبِّطُ عَنْ طَلَبِ الْعِلْمِ إلَّا جَاهِلٌ .
- قال مُعَاذُ بْنُ جَبَلٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: تَعَلُّمُهُ لِلَّهِ حَسَنَةٌ، وَطَلَبُهُ عِبَادَةٌ،

وَمُدَارَسَتُهُ تَسْبِيحٌ وَالْبَحْثُ عَنْهُ جِهَادٌ، وَتَعْلِيمُهُ لِمَنْ لَا يَعْلَمُهُ صَدَقَةٌ، وَبَذْلُهُ لِأَهْلِهِ قُرْبَةٌ. وَهُوَ الْأُنْسُ فِي الْوَحْدَةِ، وَالصَّاحِبُ فِي الْخَلْوَةِ.

- قَالَ بَعْضُ الْحُكَمَاءِ: لَيْتَ شِعْرِي أَيُّ شَيْءٍ أَدْرَكَ مَنْ فَاتَهُ الْعِلْمُ، وَأَيُّ شَيْءٍ فَاتَ مَنْ أَدْرَكَ الْعِلْمَ.
- قَالَ ابْنُ الْجَوْزِيِّ رَوَّحَ اللَّهِ رُوحَهُ: لَا يَخْفَى فَضْلُ الْعِلْمِ بِبَدِيهَةِ الْعَقْلِ؛ لِأَنَّهُ الْوَسِيلَةُ إِلَى مَعْرِفَةِ الْخَالِقِ، وَسَبَبِ الْخُلُودِ فِي النَّعِيمِ الدَّائِمِ، وَلَا يُعْرَفُ التَّقَرُّبُ إِلَى الْمَعْبُودِ إِلَّا بِهِ، فَهُوَ سَبَبٌ لِمَصَالِحِ الدَّارَيْنِ.

والعرض السابق يبين لنا الدولة الإسلامية قد شهدت تطوراً كبيراً في العلوم وطرق توليد المعرفة بدء من عصر رسول الله صلي الله عليه وسلم "محمد" ومروراً بالخلفاء الراشدين والتابعين ومن بعدهم.

ومع توسع الدولة الإسلامية انتشرت كافة العلوم في أرجاء العالم من شرقه إلي غربه وبدأت العصور بالتوالي مروراً بالثورة الصناعية وما تبعها من تغيرات علي صعيد الاقتصاد والتكنولوجيا إلي أن ظهرت ثورة المعلومات والاتصالات التي كان لها أثر كبير في زيادة الاهتمام بالمعرفة ومشاركتها.

ولاسيما ظهور الانترنت كوسيلة اتصال سريعة وعالمية مهدت الطريق أمام تبادل المعرفة وتنميتها؛ فأصبحت المجتمعات عبارة عن قرية صغيرة، وفي عصر يطلق عليه "عصر المعرفة" والذي تعد فيه المعرفة أحدث الموارد

الأساسية لبناء الثروة في الاقتصاد، وتحقيق الميزة التنافسية في الإدارة.

وقد ارتبط مفهوم المعرفة في اللغة العربية بالعلم والإدراك، وأن معرفة الشئ من علمه، كما ويقوم العلم مقام المعرفة كما في قوله تعالي: الَّذِينَ آتَيْنَاهُمُ الْكِتَابَ يَعْرِفُونَهُ كَمَا يَعْرِفُونَ أَبْنَاءهُمْ وَإِنَّ فَرِيقاً مِّنْهُمْ لَيَكْتُمُونَ الْحَقَّ وَهُمْ يَعْلَمُونَ. (البقرة: ١٤٦).

ففي الآية الكريمة جاءت المعرفة للدلالة علي العلم، والمعرفة لغة بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل عَرَف ومعرفة الشئ: علمه والمعرفة: إدراك الشئ علي ما هو عليه، أما المعرفة اصطلاحا فقد تباينت تعريفاتها وتعددت وجهات النظر، والواقع الجديد للحضارة المعرفية يفرض فهماً وتعريفا شاملا واهتماماً واسعاً لمفهومها فقد أوجدته بيئة معقدة ومتسارعة النمو، والتطور.

- ماهية ومفهوم المعرفة:

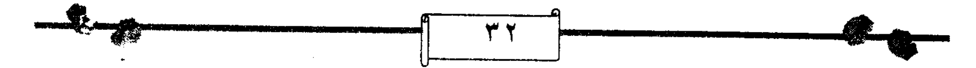
نظرا لأهمية المعرفة أورد الكتاب والمهتمون بمختلف التخصصات في هذا المجال مجموعة تعريفات ومفاهيم حولها ونظراً لتعدد الاجتهادات التي تناولت تحديد وتوضيح هذا المفهوم، فمنها اهتم بالجوانب التاريخية حيث تناول نشأة المعرفة وتطوراتها لإبراز العمق التاريخي للمعرفة والحث على طلبها وربطها بالمتغيرات الحديثة ومنها من تناول الجوانب اللغوية كضرورة أساسية للمعرفة ورمز مهم من رموزها والبعض منهم اخذ المنهج الاقتصادي

والسياسي والإداري ...الخ وهذا الأمر الذي يشير إلى شمولية المعنى وتعدد المضامين وهكذا فهذا التنوع والتعدد في تحديد مفهوم المعرفة والمناهج التي تناولته أدى لوجود منهجين أساسين:

- **المنهج الأول**: يتمثل في مدخل الترميز (*Codification*) الذي يقوم على قياس ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراءات أو القاعدة المتبعة أو النموذج المحدد مسبقاً.
- **المنهج الثاني**: يمكن تمثيله بالشخصنة (*Personalization*) وهو إضفاء طابع الشخصية علي الشئ والذي يقوم على معرفة الأفراد حيث يمكن استخدامه في معالجة مشكلات جديدة ومتنوعة.

وكلاهما يمثلان نظام المعرفة في أي منظمة أو مؤسسة حيث تقوم على أفرادها حيث تقع على عاتقهم مسؤولية العمل المعرفي في المنظمة أو المؤسسة، فهم الذين يقومون بعملية جمع وتقسيم ونشر وتوليد المعرفة وترجمتها في الواقع وتحويلها لأسلوب عمل ينعكس إيجاباً على المنتج أو الخدمة أو الطالب والمتعلم في أي مؤسسة تربوية وتعليمية.

وكلا المنهجين ضروري ولازم للمنظمة للتعامل مع المخاطر، والمنهج الأكثر أهمية هو منهج الشخصنة حيث انه يركز على المعرفة الكامنة المتعددة والمتنوعة الخبرات والمهارات، والتي يمكن وصفها بالحكمة.



والحكمة أعلى مراتب المعرفة والتي تعني القدرة على التصرف السليم في الوقت السليم واستخدام الأسلوب السليم، وهذه كلها أنشطة ضرورية ومهمة للتصرف في حالة التعرض للمخاطر والإعداد لها.

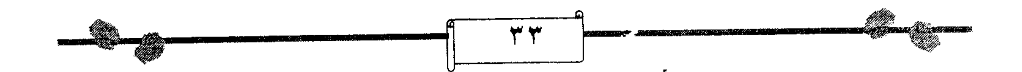
وما سبق يوضح أن المعرفة ليست موضوعاً جديداً بقدر ما هي مصطلح قديم هو "العلم"، ففي القرآن الكريم توجد ٧٥٠ آية تحث المؤمنين علي التأمل في كتاب الله وإعمال العقل والفكر والمنطق، وفيها دلائل إلهية واضحة علي أن العلم والمعرفة قد وجدا منذ بدء الخليقة، وجميعها مؤشرات إلهية علي دوام المعرفة وعدم توقفها، ودعوة البشر وحثه علي التفكير والسعي في طلب العلم والنهل من كنوز المعرفة.

وقد كان قدماء اليابانيين يرمزون إلي مصادر القوة بثلاثة أشياء:

- **السيف**: ويرمز إلي قوة العنف.
- **الجواهر**: ترمز إلي قوة المال.
- **المرأة** : ترمز إلي قوة المعرفة.

فبالسيف نجعل الأعداء يخضعون ويخنعون وبالجوهرة نشتري السيف والمعرفة هي التي تصنع السيف وقد كان حتى زمن قريب المفهوم السائد عن القوة كمياً حيث كانت الوفرة في الرجال والمال هي مؤشر القوة الحقيقة.

ومع تنبيه فرنسيس بيكون إلي أن المعرفة تعادل القوة بل هي القوة،



ولكنها قوة لا تكتسب نصراً دون تحالف مع السلاح أو المال ومع التحولات التي طرأت علي طبيعة القوة نتج تحول في تركيب مثلث القوة، فبعد أن كان متساوي الأضلاع تحتل المعرفة والمال والسلاح أطرافه الثلاثة، أصبح متساوي الساقين تحتل المعرفة قمته ويستقر النوعان الآخران منها في طرفي قاعدته.

ورغم ما سبق فلا يمكن تحديد مفهوم دقيق للمعرفة لأنها عملية معقدة تحدث بأشكال مختلفة ولها مراحلها ودرجات تطورها فهي لا تتمثل فقط في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ومعالجتها وإنما تكوين وخلق معلومات مفيدة في كل ما يتعلق بخبرات المنظمة أو المؤسسة التي يمكن الاشتراك فيها مع أي جهة أخري.

ونشير أيضاً إلي انه لا يوجد تعريف واحد شامل لمفهوم المعرفة فالاختلافات شجعت الباحثين علي الاهتمام بالدراسات المعرفية، وذلك باعتبار أنه مصطلح يعبر عن مجال جديد.

وكل ما سبق يوضح أنه لا يوجد أتفاق بشأن معني مفهوم المعرفة، على الرغم من أنها جزء من إدارة المعرفة وهناك مجموعتين من الآراء بشأن تعريف مفهوم وماهية المعرفة:

- **الأول**: يركز على أنها معلومات مخزونة في عقول الأفراد.
- **الثاني**: يركز على أنها حق ملكية للعقل البشري،



ووفقا لتعريف المعرفة السابق ولأغراض عملية نركز على المعرفة باعتبارها خليط من المعلومات، الخبرات، التقديرات، الأبعاد الفكرية، الأحكام والتقديرات، المبادرات الفكرية".

أما هيراركية المعرفة، فيقصد بها عمليات تحويل المعرفة بشكل متسلسل هرمي حيث يتم تحويل البيانات إلى معلومات، ثم تحويل المعلومات إلي المعرفة.

ونشير إلي أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد مدخلين رئيسين هما:

- التجارب النظامية واختبار فرضيات تفسر نموذج البيئة المحيطة.
- المدخل الأنثروبولوجي والتاريخي الذي أبرز التداخل بين القوى الاجتماعية والمجتمعية.

وقد تعددت الآراء حول تحديد مفهوم وماهية المعرفة وإدارتها وفيما يلي عرض للبعض منها:

- **محمد باغي:** مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي تزودنا ببيئة وإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة والاستفادة منها واستخدامها في عمليات وأنظمة المعلومات.
- **نور الدين:** العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر وتشمل المعرفة كل شئ سواء المعرفة بالطبيعة أو المعرفة بالإدارة أو العلوم أو الآداب

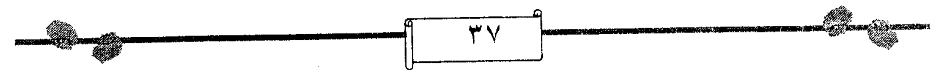
أو السياسة والاقتصاد والاجتماع أو المعرفة بالمناهج والتربية والتعليم وكافة مناحي الحياة.

- **إبراهيم قنديل والسامرائي:** محصلة لاستخدام واستثمار معلومات من قبل الباحثين والعاملين ومتخذي القرارات والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى المعرفة.
- **دارلنج** *Darling 1996*: موجودات غير منظورة للمنظمة تشمل خبرة واسعة وأسلوب متميز للإدارة والثقافة المتراكمة للمنظمة.
- **ليوسير وتورسيلر** *Lucier & Torsilier, 1997* : تعبّر عن قدرة الأفراد داخل المنظمة وبالتالي قدرة المنظمة ككل على الفهم والتصرف أي إنجاز العمل بطريقة فاعلة في بيئة العمل.
- **هارس وهندرسون** *Henderson & Harris1999*: تشكل المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتتدرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة التي تعدّ أساسا فاعلا للابتكار، ويتبين أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار.
- **ستتنر** *Stettner2000*: عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدد زمنية طويلة نسبيا لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل



معالجـة مشـكلات وظـروف معينـة، ومـن ثـم فـإن المعرفـة يجـري استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها.

- **اكيرمان** *Ackerman2000* : تتضمن عوامل بشرية وعوامل غير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات والبراعة.
- **بوكلي وكارتر** *Bukley & Carter, 2000* : الحافز للعمل والتي تجعل الأفراد مدركين لإمكانياتهم وكيف يمكن لهم تحقيقها ويضيفان أن المعرفة التطبيقية هي ذلك النوع الضروري للأعمال حيث تستخدم في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.
- **سيفان** *Sivan, 2001*: فن أداء تصرفات متعلقة بالمعرفة من تنظيم، وتخزين، وجمع، ومشاركة، ونشر واستخدام عناصر معرفية مكونة من بيانـات، ومعلومـات، وخبرة، وتقـديرات، وأبعـاد فكريـة، وأحكـام، ومبادرات فكرية.
- **بارنس** *Barnes2002*: مجموعة حقائق ووقائع ومعتقدات ومفاهيم ورؤى وأحكام وتوقعات ومنهجيات وبراعات"مهارات".
- **قاموس أكسفورد:** الخبرة والمهارات التي يمكن للشخص أن يكتسبها



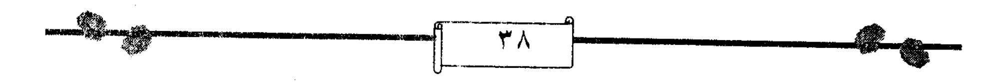
من خلال الخبرة والتعليم، الفهم العملي والنظري لموضوع ما، ما يمكن معرفته في مجال عملي أو بصفة عامة، الحقائق والمعلومات أو الوعي أو التأقلم المتكسب عن طريق الخبرة بحقيقة موقف ما.

ولقد بدأت المناقشات الفلسفية بصفة عامة بصيغة أفلاطون للمعرفة على أنها "اعتقاد صحيح مبرر".

ومن المفاهيم السابقة يتضح لنا أن المعرفة تفيد في التخطيط والتصميم والتسويق للمنتجات، وفي توجيه الأعمال ونشرها وذلك من خلال ما تقوم به إدارة المعرفة من تهيئة ظروف لتطوير المعرفة واكتسابها ونقلها ومتابعة إدارة عملياتها إلى جانب وضع السياسة الملائمة لإدارة المعرفة.

وهذا يتطلب عدد من العمليات مثل: القيام بدراسة مسحية عن وضع المعرفة في المنظمات وتدريب العنصر البشري وتعليمه وتكوين شبكات خبرة معرفية إلى جانب تطوير أنظمة مراقبة المعرفة واقتراح مشاريع لتطبيق جوانب وعناصر المعرفة.

وهذا كله يعني ترجمة المعرفة بعد فهمها واستيعابها إلى أنشطة وممارسات قادرة على خدمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها وإن هذه المعرفة غالبا ما تقع مسؤولية إدارتها على المديرين والأفراد المتميزين ذوي خبرات وقدرات متميزة، صنّاع معرفة في البيئة التنافسية.



وبالتالي فعلى هؤلاء تقع مسؤولية تحقيق البقاء للمنظمة وهذه إشارة واضحة على ضرورة توليد المعرفة وبنائها في كل مجال من مجالاتها ووضعها في قالب يخدم أهداف المنظمة أو المؤسسة بكفاءة وفاعلية وفي كل الظروف والأحوال التي تمر بها.

وبذلك يمكن تحديد معني المعرفة في كونها:

- حصيلة امتزاج خفي يقع بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة وأن الوسيط لاكتساب المعرفة يقع ضمن عدة وسائل منها الحدس والتخمين والممارسة الفعلية والحكم.
- عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلي تفاعلاتها وتنقسم لخطوات متعددة ومتشابكة مثل (خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها) وتستهدف مشاركة المعرفة في أكفاء صورة للحصول علي أكبر قيمة للمنظمة.

وهذا يوضح أننا نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وأننا قادرين على التعبير عنها ومع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها ويمكن للمعرفة أن تسجل في عقول الأفراد أو يتم

تخزينها في وثائق المجتمع وممتلكاته ونظمه وعملياته.

وخلاصة القول فإن مفهوم المعرفة اتسع وأشتمل علي معاني ومفردات عدة بما يتناسب مع التطور الحادث في زمن أطلق عليه " عصر المعرفة"بحيث لم يعد هذا المفهوم مختزل في معلومات محفوظة في عقول البشر ومخزنة في الكتب والمراجع، إنما قد تطور ليدل علي كافة الخبرات والتجارب المتراكمة بمرور الزمن والممارسة والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة وما يتولد من معلومات وثقافات بالتعلم المستمر.

فيكون كل ذلك وعاء من المعرفة في عقول البشر وعن طريق مشاركة هذه المعرفة بين مكونات المجتمع وعناصره باستخدام التكنولوجيا والأنظمة المختلفة بتفاعل وتأثير موازي للواقع الإنساني وبذلك يخلق مجتمع المعرفة والذي يعد حجر الأساس لتحقيق التنمية والإبداع في كافة مجالات الحياة.

- مداخل مفهوم وماهية المعرفة:

يوجد تقليدان عظيمان متصلان بنظرية المعرفة في الفلسفة الغربية، حيث يذهب المذهب العقلي إلي أن المعرفة الحقيقية ليست نتاج الخبرة الحسية، وإنما عملية عقلية مثالية ما.

ووفقاً لهذا المنظور توجد معرفة سابقة لا يلزم تبريريها بواسطة الخبرة الحسية ويتم استنباط الحقيقة المطلقة من الاستدلال القائم علي البديهيات.





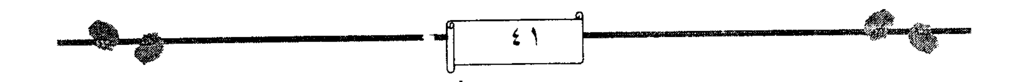
وعلي العكس من ذلك يذهب المذهب التجريبي إلي أنه لا توجد معرفة سابقة وأن المصدر الوحيد للمعرفة هو الخبرة الحسية ووفقاً لهذا المنظور فلكل شئ في العالم وجود مدرك بالحواس.

وهكذا يختلف المدخلان الرئيسيان إلي المعرفة اختلافا حاداً فيما يشكل المصدر الفعلي للمعرفة.

ويمكن تصنيف مداخل مفهوم المعرفة إلي:

- **المدخل الاقتصادي:** وينطلق هذا المدخل من كون المعرفة مورداً محدوداً من موارد الطبيعة ينبغي الاستفادة منها والمعرفة تعني القدرة علي الفعل وتركيزها ينصب علي جوانب تطبيقية ويدور أساساً حول كيف نعرف؟ ومن ثم يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري، أي إنها لا تعدو أكثر من كونها آلية لرأس المال الفكري وإدارة الأصول التي تستخدمها المنظمة بكامل إمكاناتها.

وهذا المفهوم يتفق مع مفهوم خلق القيمة من الأصول غير الملموسة، فنحن ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي، بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلي رأس مال يتكون من الأصول غير ملموسة لا تظهر في الميزانية ويمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام ألابتكاري للأصول.



- **المدخل الاجتماعي:** وينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة ترتبط بعملية التعلم في إطار اجتماعي ومن ثم ينظر إليها باعتبارها عملية تركز علي تدفق المعرفة.

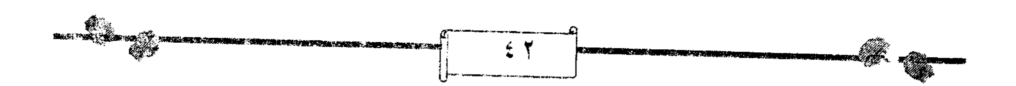
وهذا المدخل يفترض تعريفاً واسعاً للمعرفة وينظر إليها علي أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة أو المؤسسة والتأكيد علي أن بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلات ولكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي المعرفي.

وأن المعرفة التي تم بناءها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن من خلال عملية تبادل اجتماعي، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة أو المؤسسة.

- **مدخل تكنولوجيا المعلومات:** ويقوم علي دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها؛ لدعم المعرفة والتعليم التنظيمي من خلال حرية الوصول إلي المعرفة والمشاركة فيها،

ويتم ذلك بالاعتماد علي الشبكات التي تسمح بالوصول إلي المعلومات، ومصادر المعرفة كالشبكة الدولية والشبكة المحلية.

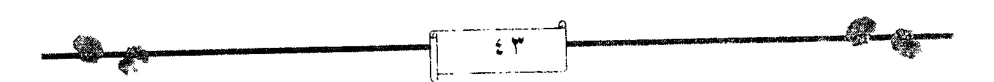
- **المدخل الإداري:** وينظر إلي إدارة المعرفة باعتبارها عملية تسعي إلي اكتساب المعرفة، وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة أو المؤسسة؛



لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية.

وهناك من أكد وجود ستة مداخل للمعرفة وهي:

- **المدخل الأول:** رأي أصحابه أن المعرفة موجود منظمي حيث تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة، واعتبرتها أحدي موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية، واعتبرتها أيضاً من الموجودات التي لها قدرة علي تحويل التقنية من مرحلة البحث إلي مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات.
- **المدخل الثاني:** نظر أصحابه لمفهوم المعرفة من الناحية الاقتصادية حيث اعتبروها رأس المال الفكري، وأن قيمته المضافة تتحقق عند الاستثمار الفعلي لكونها أحد الجوانب المادية الفكرية لرأس المال الفكري، وكذلك إلي جانب المعلومات والخبرات والمهارات ذات القيمة الاقتصادية.
- **المدخل الثالث:** وتناول أصحابه مفهوم المعرفة بوصفها معالجة للمعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة من وجهة نظرهم عبارة عن معلومات مفهومة قادرة علي دعم الفعل بينما يكون الفعل تطبيقاً لها، وبذلك فهذا المدخل يرتكز بالأساس علي المعرفة الصريحة بدلا من استخدامها في توليد معرفة جديدة.



- **المدخل الرابع:** وتناول أصحابه مفهوم المعرفة من المنظور الاجتماعي، وعرفوها بأنها موجودات غير منظورة للمنظمة، مثل الأسس الاجتماعية للدول، وأنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز بالثقافة التراكمية للمؤسسة.
- **المدخل الخامس:** ونظر أصحابه إلي المعرفة علي أنها قوة حيث تناولوها من زاوية التفوق المعرفي الذي أصبح الطريق للتميز من خلال موجودات المؤسسة الفكرية.
- **المدخل السادس:** ونظر أصحابه للمعرفة من منظور ثنائي مصطلحي حيث يشير هذا المدخل إلي أنها تتكون من جزأين:

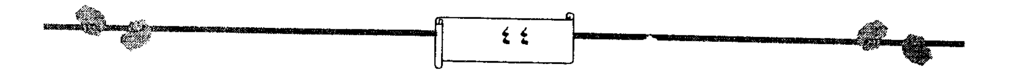
١- جزء ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله لوثائق قابلة للنقل.

٢- جزء غير ظاهر وهو ذو صفة ضمنية مضمونها المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة.

- أنواع المعرفة:

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة تصنيف المعارف؛ لتحسين استخدامها أو تحديد أوجه القصور والضعف فيها وكذلك البحث في كيفية تطويرها والعثور عليها وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها.

فالمعرفة عبارة عن معارف أي أنها ليست نوعاً واحداً متجانساً



ونمطياً، فليس لها شكل واحد محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد.

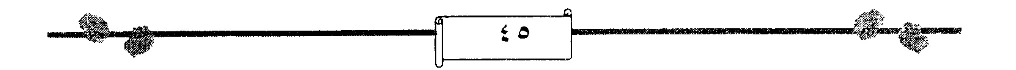
فالمنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فهي لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في بعض الحالات الجزء سهل التقليد؛ لتظل المعرفة المهمة داخل المنظمة في رؤوس وعقول أفرادها وفي علاقاتهم المتميزة وتداؤب فرق العمل فيها؛ مما لا يمكن نقله للآخرين ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة علي العاملين الجدد في المؤسسة أو المنظمة.

وهذا يوضح أن المعرفة عبارة عن:

وعاء يحتوي علي أشكالا وأنماطاً مختلفة ومتعددة من المعلومات والخبرات والمهارات ولا تقتصر عند ذلك الحد، إنما هي الإحساس والشعور والسلوك النابع من تطورات الحياة، وتراكمية التجارب والخبرات.

وبالتالي فلا يمكن اختزال أنواع وأنماط المعرفة في شكل واحد فقط وقد قدم الباحثين والمتخصصين في المجال تصنيفات عدة ويعد التصنيف الأقدم للمعرفة ما قدمه ميشيل بولاني حيث قسمها لمعرفة ضمنية ومعرفة صريحة.

وقد ذكر نوناكا *Nonaka* قول بولاني أننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين وبالإمكان أن نعمل أشياء بدون أن يكون لدينا القدرة لإخبار الآخرين بالتحديد كيف نعملها.



وقد قسّم الإغريق القدماء المعرفة لأربعة أقسام رئيسة:

- **المعرفة الإدراكية:** تتعلق بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.
- **المعرفة الفنية (التقنية):** تتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك تمرينات وتدريبات كافيه لإنجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.
- معرفة الحكمة التطبيقية والعملية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.
- **المعرفة الهجينة:** تعبّر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة التي تلزم في حقل ما وتؤدي للنجاح والتفوق في ذلك الحقل.

وحدد (*Teigland & Others, 2000*) أنه عند التركيز على تدفقات المعرفة فالأمر يتطلب أن نأخذ في الاعتبار ماذا نعنى بكلمة معرفة باختصار، ذلك أننا يجب أن نتذكر أن هناك أجهزة كمبيوتر وبرمجيات على جانبي المعرفة هما:

- **الجانب الأول:** أجهزة الكمبيوتر أو الشكل الواضح من المعرفة والذي يعاد تمثيله بوضوح بأهداف مادية أو طبيعية مثل براءة الاختراع وهى

ماذا نعرف أو ما هي المعلومات؟.

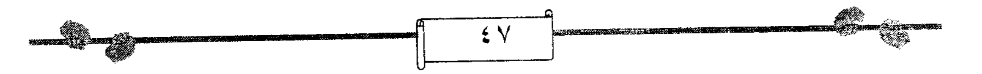
- **الجانب الثاني**: البرمجيات وهي بديهية تمثل المعرفة الضمنية لأنها غير معبر عنها وهى غير واضحة بالمرة وتعد المعرفة الفنية أو المهارات التطبيقية أو حتى الخبير الذي يسمح للمنظمة بالعمل بسهولة وكفاءة.

وقد قسم *Allen 2003* أنواع المعرفة إلي نوعين رئيسين هما،

- **المعرفة الضمنية** ***Tacit Knowledge***: معرفة مخزنة في عقول الأفراد تتصف بمهارات وقدرات شخصية لا يمكن نقلها أو تحويلها للآخرين بسهولة ويصعب الرقابة عليها وتتعلق بمهارات توجد داخل كل فرد يعمل في المؤسسة ويصعب نقلها للآخرين وقد تكون هذه المعرفة فنية أو إدراكية وهي شخصية ويصعب أن تكون معرفة صريحة ولكن يمكن تمثيلها في صورة سلاسل متتالية مكتوبة ومقاييس كمية ويعبر عنها في خطوات تتضح في عدة إجراءات مثل استكمال بيانات استمارة ما أو صنع جزء ما آلياً ويمكن وضع مقاييس بسيطة للمطابقة أو التوافق مثل الكمية والسرعة والطول وهكذا.....،

وهي معرفة منظمة محدودة المحتوى تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجية تحليلها وتنقلها.

وتعني أيضا المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وتشير إلى الحدس



والبديهية والإحساس الداخلي، فهي معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

وهي المعرفة غير المكتوبة والمخزنة في عقول الأفراد والمستقرة في نفوسهم، فهي المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن نتذكرها عبر آليات التفكير المعروفة.

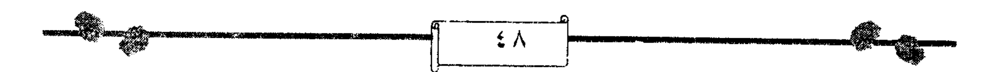
وهذه المعرفة الضمنية غير المرمزة وغير المكتوبة أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل.

وبذلك فالمعرفة الضمنية تكون مكتسبة من خلال تراكم الخبرات السابقة وتكون ذات طابع شخصي؛ مما يصعب الحصول عليها رغم قيمتها البالغة لأنها مختزنة في عقل صاحب المعرفة ذاتها.

وهي المعرفة التي تكون متضمنة في أشخاص ممن تتوفر لديهم هذه المعرفة والتي تختزنها عقولهم وما تحتويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تنفصل عنهم.

وهي كذلك تلك المهارات التي تتواجد داخل كل عقل وقلب كل فرد ممن يعملون في المؤسسة والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين.

وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع



شخصي لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

- **المعرفـة الصـريحة "الظاهريـة"** *Explicit*: وهي ذلك النوع المخزن في أرشيف المنظمة ومنها المخزن إلكترونياً في قاعدة البيانات ويدوياً في كتيبات تتضمن السياسات والإجراءات والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل ويمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم.

وهي تلك المعرفة التي يمكن للأفراد داخل المنظمة أو المؤسسة الوصول إليها واستخدامها والمشاركة فيها من خلال الندوات واللقاءات وغيرها ويمكن الوصول إليها واستخدامها وعرضها عن طريق الندوات والكتب والمؤتمرات واللقاءات والمناقشات وتبويبها ووضعها في إطار المؤسسة.

وقد أوضح نوناكا *Nonaka* المعرفة الصريحة بأنها المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كمياً وقابلة للنقل والتعلم، وتسمي المعرفة المتسربة، لإمكانية تسربها إلي خارج المنظمة، ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، وحقوق النشر، الأسرار التجارية...الخ.

كما نجدها مجسمة في منتجات المنظمة وخدماتها، أدلة إجراءات العمل وخططها ومعايير تقييم أعمالها الخ.

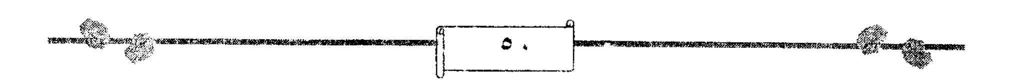
وقد صنف *De Brain 2005* المعرفة الصريحة إلي معرفة منظمة وغير



منظمة؛ بينما تشتمل المعرفة الصريحة المنظمة علي الوثائق والكتب وقواعد البيانات وغيرهم وذلك لأن البيانات أو المعلومات الواردة في هذه المصادر منظمة بطريقة معينة تسهل عملية استرجاعها في المستقبل، أما المعرفة الصريحة غير المنظمة فتشمل الصور والصوت والفيديو ونصوص البريد الالكتروني وغيرهم وذلك لان المعلومات التي تحتويها هذه المصادر غير قابلة للاسترجاع بسهولة في المستقبل.

وقد ميز *Polanyl* بين هذين النوعين حيث ذكر أن المعرفة الضمنية يصعب وضعها في كلمات منطوقة ومحددة وواضحة للعيان يمكن الاستفادة منها؛ لذا تعمل المؤسسات جاهدة علي تحويل هذا النوع من المعرفة إلي معرفة صريحة لمحاولة الاستفادة منها، فالنوعين يتفاعلان معاً وما يوضح ذلك أن المعرفة الإنسانية تنشئ وتنشر من خلال التفاعل الاجتماعي بين هذين النوعين من المعرفة، والتي أوضح عبد الرحمن توفيق أنها تظهر في:

- **النمط الاجتماعي**: من ضمنية إلي ضمنية.
- **نمط الإخراج**: من ضمنية إلي صريحة.
- **نمط الدمج**: من صريحة إلي صريحة.
- **نمط الإدخال**: من صريحة إلي ضمنية.



وقسّمها *Stewart,1997* **إلى**: المعرفة التلقائية، والمعرفة التجميعية، والمعرفة الموضوعية والمعرفة الضمنية والمعرفة الكامنة والمعرفة الصريحة.

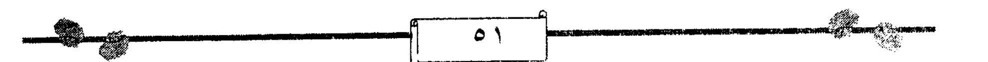
وصنفها *Novins& Armstrong 2001* **إلى**: معرفة محلية يجري تبنيها في ظل ظروف محددة وتعتمد على ظروف مادية وجغرافية.

وهذه المعرفة معرفة تفصيلية ومعرفة عالمية ويجري تبنيها على نطاق عالمي واسع وخصوصا في مجالات الأعمال.

وهذه المعرفة لا تقتصر على عمليات محددة أو صناعة محددة وتخترق الحدود الجغرافية فهي معرفة عامة.

بينما حدد *Maula, 2000* ثلاث عمليات معرفية هي،

- **معرفة ذات هيكل عالي**: معرفة قد تكون رقمية وواضحة مثل نظم المعلومات وسائل الإعلام والأشكال المطبوعة أي أنها المعرفة الرسمية والتي تم تصنيفها وهى تعمل بأسلوب إعادة تحديد القواعد (مثل نظم المعلومات التقليدية) وتضم نظم الذكاء الصناعي.
- **معرفة ذات هيكل منخفض**: معرفة قد تكون رقمية واضحة مثل وسائل الإعلام والأشكال المطبوعة...الخ ولكنها تشمل معرفة غير رسمية وغير مصنفة حيث تشير إلى معرفة تحتوى على عناصر شخصية غير مهيكلة مثل الاتصالات بواسطة البريد الإلكتروني أو المناقشات من



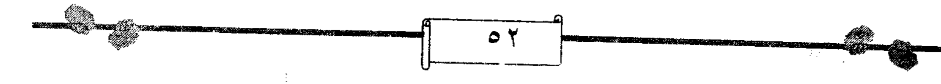
خلال الإنترنت، وهى أيضاً المعرفة الواضحة الأقل درجة في الهيكلة والتي تبنى على أشكال التفاعل بين الإنسان والآلة والتي يزداد نصيبها في أنشطتنا اليومية والتي تحمل عناصر الدهشة للسلوك التنظيمي.

- **معرفة ضمنية:** تشير لمعرفة تنظيمية وشخصية غير واضحة وغير رقمية وتتكون من ذاكرة الفرد أو الخبير ومهارات الفريق أو المظاهر الثقافية للمنظمة أو المؤسسة.

وقد ذكر ياسين ٢٠٠٧م أن المعرفة الصريحة معرفة مكتوبة أو مرمزة، وتحتويها الكتب والمراجع والوثائق والمدونات والتقارير وأدوات التخزين الرقمية؛ لذا فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلي أخري ومن شكل إلي أخر ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي استرجاعها وتخزينها ومن أمثلة المعرفة الصريحة التقارير والملاحظات والمذكرات وخطط العمل والرسومات والمخططات والعلامات التجارية وقوائم العملاء ومنهجيات العمل.

ويمكن إضافة ما يلي من معارف:

- **معرفة علمية:** يمكن أن تكون معرفة فكرية أو نظرية أي تشمل كل من الجانب التطبيقي والعملي أي تكون معرفة علمية وعملية في وقت واحد وبتعبير آخر تجمع بين المعرفة في جانبها النظري والمعرفة في



جانبها التطبيقي أي العملي.

- **معرفـة شـاملة (عامـة)**: قد تكون معرفة عامة وشاملة لمختلف الجوانب والمجالات أو متخصصة بمجال أو جانب معين أو مجالات وجوانب معينة محددة.
- **معرفة فرديـة (مؤسسيـة)**: تكون فردية عندما تتحقق وترتبط بالفرد ومعرفة مؤسسية ترتبط بالمؤسسة أو الجهة التي تتوفر لديها هذه المعرفة وهذا ما يجعل من المعرفة أن تكون منظمة عندما تتولى توليدها مؤسسات تنظم عملية توليد المعرفة.
- **معرفـة تكنولوجيـة**: وهي جزء من المعرفة الضمنية، وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.
- **معرفة ضحلة ومعرفة عميقة**: وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فتتطلب تحليل عميق للمواقف المختلفة.
- **معرفة سببية ومعرفة موجهـة**: وتتم بناءً علي ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنساخ والاستقراء، أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبني علي أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما فتصبح دليلا ومرشداً للسلوك نتيجة التعلم.

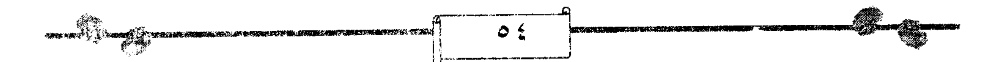


ومما سبق يتبين لنا أن أنواع المعرفة متعددة، وأن أنواعها تتحدد طبقاً للمؤشرات التالية:

- الارتباط بطبيعتها.
- بمن تتاح له إمكانية الحصول عليها.
- بالغرض أو المجال الذي تتصل به.
- بالمجال الذي تستخدم فيه.
- قد تكون مخزنة لدى الأفراد وفي ذاكراتهم
- قد تكون محفوظة في كتب ووثائق ودراسات وأنظمة معلوماتية وغيرها من الوسائل المادية التي من شأنها الاحتفاظ بها والوصول إليها في حينها عند الضرورة.

إضافة إلى ذلك فهناك تفاعل بين كل من المعرفة الضمنية والصريحة حيث أن المعرفة الإنسانية يتم إنشائها ونشرها من خلال التفاعل الاجتماعي بين كل من شكلي المعرفة ويطلق على هذا الشكل من التفاعل بتحويل المعرفة داخل المجتمع بواسطة أفراده.

وبذلك فالمعرفة الصريحة تعني المعرفة التي تتجسد بشكل مادي وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة على شكل: كتب وتقارير وأبحاث ودراسات وأشرطة كاسيت، وأفلام سينمائية وشرائح، وما يمكن

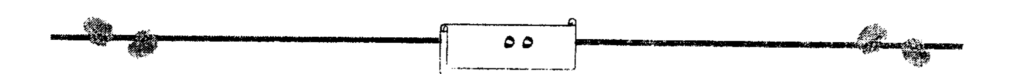


تخزينه من مختلف وتنوع وتعدد المعلومات في أجهزة الحاسوب علي الهارديسك والاسطوانات المضغوطة أو أي أجهزة أخرى للتوثيق والتخزين.

- **مبادئ المعرفة:**

تقوم المعرفة على عدة مبادئ من أهمها:

- تتطلب الاستثمار في عدد من الأنشطة مثل تصميم الملفات ونقلها لنظام الكمبيوتر وتحرير الملفات وتحميلها على قواعد معلومة وتطوير تصنيفات المعرفة وتطوير بنية أساسية لمعالجة المعلومات التي تُسهم في تطوير المعرفة وتعليم العاملين والموظفين وتدريبهم على تبادل واستخدام المعلومات.
- تحتاج إلى مدير، من خلال إيجاد وظيفة لمدير المعرفة.
- تحتاج إلى تحسين العمليات المعرفية وتطويرها سواء المتعلق منها بالإنسان أو بالآلة.
- لعبة سياسية تتطلب مفاوضات سرية ومداولات سياسية.
- تتطلب خرائط وسوق للمعرفة أكثر من حاجاتها إلى سلسلة.
- إدارة المعرفة مكلفة نظراً لتعدد المصادر التي تكونها.
- تتطلب حلول ناتجة عن تفاعل مشترك بين الأفراد واستخدام أنواع مختلفة من التكنولوجيا.



- تتطلب مدراء مدركين وواعين للمعرفة.
- تستفيد بدرجة اكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر؛ مما قد تكتسبه من التدرج الوظيفي داخل المنظمة.
- تعنى تحسين عمليات العمل.
- يعتبر الوصول لها بداية الطريق فقط حيث أنها مستمرة ومتنامية.
- تعتبر قوة ***Knowledge is Power***.
- تعتبر مفهوماً عائماً، بسبب أنها مرتبطة بكل شيء ولا يمكن عزلها بدقة بشكل فردي.
- تنظم نفسها بنفسها تلقائياً.
- تسعى للاستمرار، فهي تريد أن تكون وتدوم كاستمرار الحياة.
- تنتقل من خلال اللغة، فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكن بدونها توصيل ما نعرفه فانتشار واتساع المعرفة التنظيمية يعني وجوب تطوير اللغات التي نستخدمها لوصف خبرة أعمالنا التي نقوم بتأديتها.
- تتصف بالمرونة وهذا يعتبر أمراً مفضلاً حيث أن النظم القابلة للتكيف تؤدي إلى الإتقان ويصبح معدل النماء للنظم غير اللامركزية بدرجة أعلى وهذا يعني أننا يمكن أن نهدر الموارد والطاقة عندما نحاول أن نراقب أو نسيطر على المعرفة بشكل محكم أو ضيق.

- لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية، فالمعرفة تتغير بشكل مستمر دائماً، حيث أن الأسلوب الأفضل لإدارتها في الوقت الحاضر، هو ذلك الأسلوب الذي يترك الأمور تسير بينما تبقى الخيارات قائمة.
- لا تنمو إلى ما لا نهاية، ففي آخر الأمر تضيع بعض المعرفة أو تفنى، تماماً كما تفنى الأشياء في الطبيعة، فعدم التعلم والإهمال فيه واستمرارية استخدام الطرق القديمة للتفكير يؤديان لتراجع مجموعة المعرفة الكاملة التي تسهم في القدرة على نمو وتطور المعرفة.
- مسؤولية تطورها لا تقع على أحد بشكل فردي، فالمعرفة عملية اجتماعية، وتعني انه لا يستطيع أي شخص تحمل المسؤولية للمعرفة التجميعية (الجماعية).
- لا يستطيع أحد فرض الأحكام والقواعد والنظم، فإذا كانت المعرفة حقاً تنظم نفسها بنفسها ذاتياً، فالطريقة الأكثر أهمية لتقدمها إزالة الحواجز التي تقف أمام التنظيم الذاتي وفي بيئة مساندة، فالمعرفة سوف تهتم بنفسها.
- لا توجد كرة فضية سحرية للمعرفة، أي ليس هناك نقطة نفوذ أو ممارسة أفضل لتقدم المعرفة، حيث يلزم تدعيمها ومساندتها عند مستويات عدة وبطرق مختلفة.



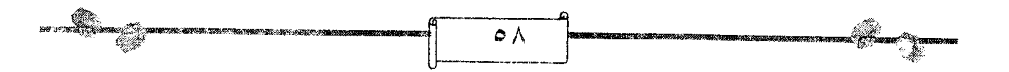
- الكيفية التي تعَرف بها المعرفة تحدد الطريق التي تدار بها حيث أن مسألة المعرفة يمكن أن تمثل نفسها بالعديد من الطرق، فعلى سبيل المثال، فالاهتمام حول ملكية المعرفة يقود لامتلاك معرفة مبوبة والتي تحميها براءة الاختراع وحقوق التأليف وان الاهتمام بالنسبة للمشاركة في المعرفة يؤكد على تدفق الوثائق وعمليات الاتصال وان التركيز على أهلية المعرفة يقود إلى البحث عن الطرق الفعالة لإيجاد وتكييف وتطبيق المعرفة.

- خصائص المعرفة:

تتكون المعرفة من بيانات ومعلومات وأفكار وبني رمزية يحملها الإنسان توجه سلوكه في مجالات النشاط كافة ولاسيما أنتاج السلع والخدمات.

وتتميز المعرفة بعدة خصائص من أهمها:

- **غير قابلة للنفاذ:** وهذا يعني إنها متواصلة البقاء، أي أنها لا تفنى بالتداول من شخص لأخر، فمتى توصل الإنسان لها أو اكتسبها التصقت به ولا يمكن نزعها منه ومهما استخدمها الإنسان وكانت محلاً لاستغلاله فإنها لا تنفد أبداً.
- **متنامية بالاستعمال:** فهي مورد أنساني لا ينقص بل ينمو ويزيد باستخدامه وعليه فان عمليات نشر وتوليد المعارف الجديدة توفر



للمعرفة خاصية الازدياد بالاستعمال.

- **قابلة للتداول:** وهذا يعني قدرة المعرفة على تخطي المسافات والحدود خاصة إذا كانت مصحوبة بدلالات رقمية ويمكن القول انه بتوافر خاصية عدم القابلية للنفاد في المعرفة قد توافرت فيها عنصر قابليتها للتداول.

فعدم القابلية للنفاد يطلق تداول المعرفة من حيث الزمان والأشخاص حيث لا تقدّر قيمة وأهمية المعرفة إلا بقدر انتشارها ومساهمتها في تحقيق غاية أو منفعة للبشرية، فالفكر بوجه عام حياته في انتشاره لا في الاستئثار به.

وهناك من حدد خصائص المعرفة فيما يلي:

- **تراكمية**: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة ولكن ليست بالضرورة تظل كذلك في المرحلة القادمة، فالمعرفة متغيرة ولكن بصياغة وإضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- **التنظيم**: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء الموجود منها.
- **البحث عن الأسباب**: أن معرفة الأسباب والتعليل يهدفان لإشباع رغبة الإنسان في البحث والتعليل لكل شيء ومعرفة أسباب الظواهر.

- **الشمولية واليقين**: شمولية المعرفة لا تسري على الذي يبحثها؛ بل على الذي يتلقاها واليقين يعني أنها تعتمد على أدلة مقنعة ومنطقية.
- **الدقة والتجريد**: وتعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

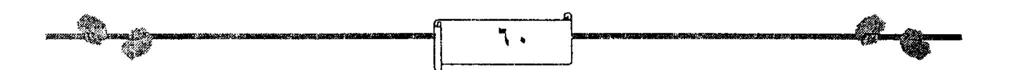
وقد حدد *Kluge & Others 2001* عدة خصائص للمعرفة منها،

- **الذاتية**: تعد المعرفة نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات، وبذلك فهي تتأثر بعمق خلفية الشخص الذي يتعامل معها، وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات.

ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدي قراءتها من قبل شخص أخر.

وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.

- **القابلية للانتقال**: وهذه الخاصية ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح فإنه قد يفكر تلقائياً في إمكانية نقلها لمهام أخري.



وكذلك المؤسسات التعليمية والتربوية تقوم بنفس الشئ إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها المختلفة.

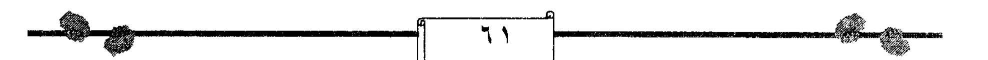
- **الطبيعة المضمرة**: تتولد المعرفة من عقل الإنسان وليس علي الورق أو مكان أخر وهكذا.

وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي،

فالناتج المعرفي يخزن في العقل وقد لا يخرجه صاحبه مطلقاً أو قد يخرج جزءاً منه أو يخرجه بشكل معين بعد فترة من الزمن، ففهم هذه الخاصية غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد أساليب ملائمة لاستخراج الممكن منها.

- **التعزيز الذاتي**: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقي المعرفة لديه ويضيف لمعرفة غيره، فالمشاركة المعرفية ستضيف قيم جديدة لمعرفة كل منهم.

- **الزوالية**: قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغيير والزوال مع مرور الوقت ولاسيما في مجال الأعمال التي تعمل

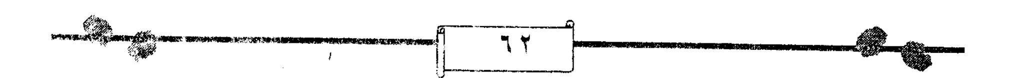


وتنافس في بيئة مفتوحة.

فالسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهي قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق ميزة تنافسية عالية وإرباح كبيرة.

- **اللحظية**: وهذه الخاصية لا تعني العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية، فيجب تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالتحديد توقيته أو مدي فائدته.
- **التجديد والاستمرار (التراكم)**: تتراكم المعرفة وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة؛ لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة، وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما سيعطيها خاصية الاستمرار والتجديد.

ومما سبق تعد المعرفة مورداً حيويا من موارد المنظمة لأنها لا تأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ، فالمعرفة تتميز بعدة سمات وخصائص تؤثر بشكل مباشر علي طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها؛ مما يؤثر علي فرص النجاح لبرامج إدارة المعرفة والذي تتبناه المؤسسة.



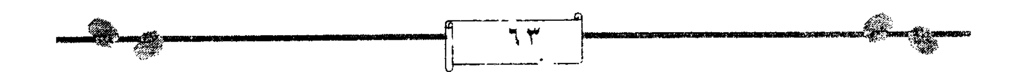
وبذلك يمكن تحديد خصائص المعرفة فيما يلي:

- تبدو مورداً إنتاجياً ذات أهمية بالغة وذلك حالة مساهمتها في القيمة المضافة وكذلك في الأهمية الإستراتيجية.
- يمكن النظر للمنظمة على أنها موقع أو مكان لخلق وتحويل المعرفة.
- توجد أنواع مختلفة من المعرفة داخل المنظمة أو المؤسسة تختلف في قابليتها للانتقال.
- المعرفة الضمنية لها أهمية خاصة في تحقيق ميزة تنافسية للمعرفة.
- المعرفة الضمنية يتم توزيعها أو تخصيصها اعتماداً على محيط المشاركة فيها.
- نقل وتوزيع المعرفة الضمنية يمثل معضلة ويتطلب آليات للتكامل.

- أهمية المعرفة وأهمية الفرد فيها:

هناك عدة إشارات أوردها علماء ومفكرون وخبراء في مجالات عدة مثل الإدارة والاقتصاد وغيرها تؤكد جميعها أن المعرفة تعُد مصدر استراتيجي أكثر أهمية وحيوية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من مكانة ووضع المنظمة التنافسي.

وبالتالي تعطي المعرفة ميزة اقتصادية لمستخدميها، فهي قوة وثروة في آن واحد وهي أكثر أهمية من رأس المال المادي الملموس وهي الأداة المناسبة



لإيجاد القيمة المضافة وهي مورد لا يخضع لقانون التناقص والتقليل، بل على العكس فهي تزداد بالاستخدام وهنا تكمن أهميتها فهي المورد الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.

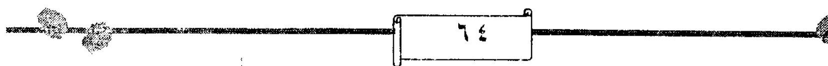
وقد أشار البعض إلي أن ظهور المعرفة وأهميتها يرجع لثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي:

- كيفية اقتفاء أثر العميل وخدمة حاجته.
- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول علي حصة ومكانة في سوق المنافسة.
- الآلية التي تمكن المؤسسة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للمنظمة.

ومن جانب آخر فأكثر العاملين أهمية في منظمات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة وتكتسب المعرفة أهميتها أيضاً من كونها تعمل على بناء الجدارة الجوهرية للمنظمة.

وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والأعمال التي تتفوق فيها المنظمة على غيرها من المنظمات.

وتنتج الجدارة بفعل أنشطة البحث والتطوير في المنظمة التي يقوم بها



الأفراد المؤهلون وهم الذين يطلق عليهم عمال المعرفة حيث يقع على عاتقهم إنتاج المعرفة وتطويرها باستمرار.

فالمعرفة هي الثروة الحقيقة للمنظمات والمؤسسات، كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات.

وهي أداتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها؛ لتحقيق أهداف وغايات قد وجدت من أجلها، فالمعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها الموارد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى.

وبذلك يمكن تحديد أهميتها فيما يلي:

- التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المؤسسات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي. وهذا يعني أهمية وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المؤسسة.
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم، وتأثير في زيادة التكاليف.
- التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والناتج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور وظهور احتياجات عدة جديدة.

- الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات، بما يمكن المؤسسة من التطوير والتنمية ككيان تفاعلي.
- تُؤدي إلي تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- إمكانية الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.
- يعتمد قرار إنشاء المنظمة أو المؤسسة في ذاته علي حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب علي المنتج والخدمة التي تقدمها وطبيعة المنافسين وقدراتهم وإمكاناتهم ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.
- تُحدد المعرفة القرار عن طريق اختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة أو المؤسسة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية والتحولات الجارية والمحتملة التي من شانهم جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه.



- تُحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييره وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة أو المؤسسة وتفعيل ما بها من موارد، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والإطلاع علي ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات أو المؤسسات.
- يمُثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري التي تعتمد علي المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحداثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها علي رصد وتقييم ممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.
- تُوفر مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة والمؤسسات والمنظمات ليمكنها ملاحقتها والحصول علي ما يناسبها ويوافق ظروفها أو العمل علي التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاعها وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسة لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.



- تحتاج المنظمة للمعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات، أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم واليات التسويق والتوزيع والوصول بالمنتجات إلي الأسواق المناسبة في التوقيت المناسب والصحيح.

ومن العرض السابق يتبين لنا أن المنظمات والمؤسسات في حقيقتها تعيش علي المعرفة وتنشا في إطارها وتتزود من مصادرها المختلفة، وكذلك تتطور وتنمو باستخدام الجديد منها، وتنتهي حياة المؤسسة أو المنظمة حين يصعب عليها الحصول علي الموارد المعرفية اللازمة لاستمرار وجودها، أو أنها تصدأ وتتهاوي وتقل كفاءتها وتنهار قدرتها علي المنافسة حين تتجمد وتتقادم أرصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

ويمكن تحديد أهمية الفرد في مجال المعرفة فيما يلي:

المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات، كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات والأمم، وهي بالتالي أداتها الحيوية في القيام بأداء وظائفها ومباشرة أنشطتها؛ لتحقيق أهدافها وأغراضها وغاياتها.

فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها الأكثر أهمية من الموارد الأخرى.

وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقوانين التنافس

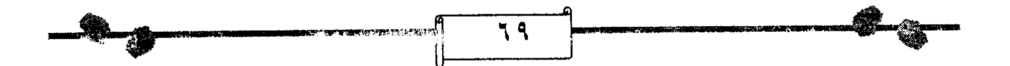
وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة علي اعتبار أنها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام الفعلي.

ويركز تطبيق إدارة المعرفة بصورة أولية علي المظاهر التكنولوجية (الآلة) لعمليات إدارة المعرفة ولوحظ في السنوات الأخيرة أن هناك زيادة في التعرف علي أهمية العنصر البشري لأن كل عمليات إدارة المعرفة تشمل أفراد يعملون في كل المجالات وعلي كل المستويات.

- **فوائد مباشرة للمنظمة:** وتتمثل في الوقت المتوفر لسرعة الوصول للمعرفة الناتجة عن خبرة الأفراد ذاتهم، كما أن هناك فوائد أخرى للفرد تسهل من طريقة أدائه للأنشطة العادية لعملة بالمنظمة.
- **فوائد غير مباشرة للفرد:** فهي البواعث ومقاييس الأداء الفنية والمتطلبات الأخرى اللازمة للعملية وللفرد وذلك في حالة عدم وضوح الفوائد المباشرة بصورة ملموسة.

فمقاييس الأداء يجب أن يتم تصميمها من القمة للقاعدة، والعكس من القاعدة للقمة؛ لضمان عدم وجود صراعات وضمان تحقيقها بواسطة العاملين تحت أي نظام إداري أو إدارة أخري.

وبواعث أي فرد تتكامل بصورة طبيعية وتوجد مع ما يطلبه من الآخرين وقضايا شخصية أخرى تفيد مهنيا منها الأخلاق ونظام القيم



الفردي والتنظيمي، فهذه القضايا تجعل بواعث الأفراد تختلف في حالة أدائهم لعمليات إدارة المعرفة ويتضح ذلك من خلال ثلاثة أمور تتكرر دون تغيير تتمثل في:.

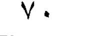
- قيم القائمين علي خلق المعرفة.
- قيم القائمين علي التطبيق.
- قيم القائمين علي تحقيق التوازن في إستراتيجية الاستحواذ علي المعرفة الجديدة.

فمخزون المعرفة الجديدة والتغيرات فيه ضرورية لاستكشافها وهناك بعض القوى المتصارعة التي تحد من ذلك فمقاومة التغير من جانب القائمين علي التوازن لأنهم متعطلون.

بينما القائمين علي الخلق ينجحون في خلق الفوضى وعدم القدرة علي التنبؤ ومقاومة مهام النظام مثل كتابة الوثائق، كما أن القائمين علي التطبيق ينجحون في التأثير علي التغيير الهام وذات المعني أكثر من النجاح في تحقيق الكفاءة والفعالية.

ويمكن تحديد أهمية المعرفة فيما يلي:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة أو المؤسسة التربوية أو التعليمية في ذاته علي حجم المعرفة الناتجة من فرص الاستثمار وظروف السوق



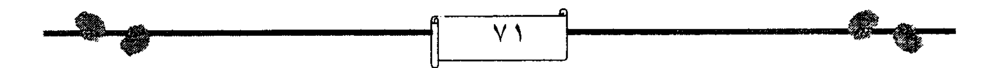
وتوقعات الطلب علي منتجاتها وخدماتها وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعيات العملاء المتوقعين (المرتقبين) ونوعياتهم.

- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة أو المؤسسة التربوية أو التعليمية وكذلك المجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة.

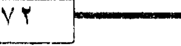
ويتم ذلك في ضوء التقنيات المساندة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحولات الجارية والمحتملة التي من شأنها أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الفشل فيه.

- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل، واختيار تقنيات الأداء ومعاييره، وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة أو المؤسسة التربوية أو التعليمية، وتفعيل ما بها من موارد.

كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والإطلاع علي ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات تطوير وتحسين أداء المنظمات أو المؤسسات التربوية والتعليمية.



- يُمثل التخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية، وغيرها حقلا مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية علي المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحداثة تلك المعرفة، وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها علي رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.
- لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يصبح توفر المعرفة بتلك التطورات أمرا حيويا للإدارة في المنظمات أو المؤسسات التربوية أو التعليمية المختلفة حتى نستطيع ملاحقتها والحصول منها علي ما يناسبها ويوافق ظروفه أو العمل علي التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسة لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.
- تحتاج المنظمة أو المؤسسة التربوية إلي المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين المتواجد منها، كما تحتاجها لتصميم نظم واليات التسويق والتوزيع والوصول بالمنتجات للأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

- مصادر المعرفة:

لما كانت المعرفة مورداً حيوياً ولا يأتي من فراغ، بل يتولد من مصادر معينة ينبغي التطرق إلي تلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها.

وعرفها ***Saffady 2000*** بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة وأكد علي أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود معرفة الأفراد.

وقد بينت دراسة ***Marquardt 2002*** وجود مصدرين للحصول علي المعرفة أو اكتسابها، وهما:

- **مصادر داخلية:** تتمثل في خبرات العاملين بالمؤسسة المتراكمة حول موضوعات مختلفة وقدرتها علي الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة.

ومن أمثلة المصادر الداخلية: الإستراتيجية، مؤتمرات داخلية، مكتبات الكترونية، تعلم صفي، حوار، عمليات داخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

- **مصادر خارجية:** وهي المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة (البيئة الخارجية) والتي تتوقف علي نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلي تجمعات تسهل عليها

عملية استنساخ المعرفة،

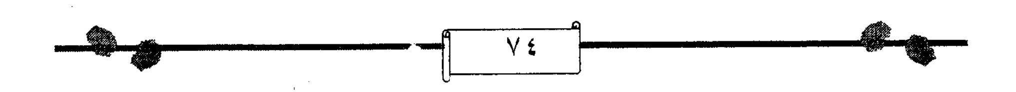
ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

وتُعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد علي مختلف مستوياتهم التعليمية والتنظيمية، ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، التذوق، الشم) علي اكتساب البيانات والحوادث من البيئة.

ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهم مثل: التأمل، الفهم، التسبيب، والحكم، يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها لمعلومات ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير ها ووضعها في معني لتحويلها إلي معرفة، والاختلاف في مستوي هذه المعرفة يتوقف علي الاختلاف في المسائل والمدركات المذكورة سلفاً.

- الحصول على المعرفة:

يتطلب الحصول على المعرفة شيوع ثقافة تشاركيه تدعم وتؤيد التشارك بالمعرفة ومن أهم وسائل الحصول عليها العقل البشري بالاستعانة بالتقنيات الحديثة وطرق التعلم والتدريب.



ونشير إلي بعض أساليب الحصول على المعرفة:

- **النفاذ إلى مصادر المعرفة**: وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتبات، وان الثورة الحادثة في مجال الاتصالات، وانتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها بسهولة ويسر، الأمر الذي بات يشكل خطراً على الملكية الفكرية؛ مما حدا بالعديد من حكومات العالم بوضع قوانين خاصة بحماية حقوق الملكية الفكرية.
- **استيعاب المعرفة**: وتعني فهم المعرفة بتحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يكمن بها من مفاهيم وأفكار محورية، ولتحقيق ذلك تم استحداث عدة أساليب تقنية مثل النظم الآلية للفهرسة والتنقيب عن المعرفة، ووسائل تقنية ونظم المعلومات التي تعتمد على الحاسب الآلي الذي أسهم في تنمية المعارف.
- **توظيف المعرفة**: وتشير لاستخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشكلات وحلها وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم



بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.

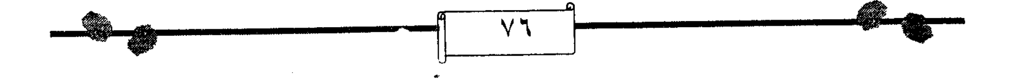
- **توليد المعرفة**: وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبوقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة تعتمد على الاستنباط والاستقراء وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية.

ومن طرق الحصول على المعرفة طرق البحث العلمي التي تتكون من عدة خطوات منها(تحديد المشكلة ونطاقها وأبعادها، جمع المعلومات، تطوير البدائل وتقييمها واختيار البديل الأفضل، التنفيذ والمتابعة).

وتستخدم الطريقة السابقة في الظروف العادية لحل المشكلات التي قد توصل إلى اكتشاف معرفة جديدة، ولكن في بعض الظروف كالأزمات وتعرض المنظمة للخطر قد لا يوجد متسع من الوقت لعمل ذلك حيث تكون السرعة عنصر مهم.

إضافة إلى زيادة حركية وعدم انتظام المتغيرات ذات العلاقة التي تؤدي لمحدودية فاعلية طريقة البحث العلمي التقليدية التي تؤدي إلى ما يلي:

- عدم إفساح الوقت الكافي للباحثين لإتمام بحوثهم.
- جعل التوقعات البحثية قصيرة الأجل.



- صياغة فرضيات بحثية قصيرة الأجل.

وهذا تطلب البحث عن طرق جديدة للبحث العلمي من أبرزها الحدس: وقد عرف أجور *Agor* المنهج الحدسي بأنه:

- المقدرة على المزاوجة بين معلومات آتية من الجانب الأيسر والجانب الأيمن للمخ البشري وأنها نتيجة اندماج ذاتي في قضية مطروحة وامتزاج وتفاعل متغيرات شعورية ومادية ذات علاقة.

وعليه فهو الخبرة المكثفة والمضغوطة بين المعرفتين الضمنية والظاهرية، وإن المخ البشري للإنسان يتكون من فصين الأيمن والأيسر، حيث يختص الأيمن بالمعلومات أو الأمور الوصفية ذات العلاقة بالقدرة الكلامية والقدرة على التعبير بينما يختص الفص الأيسر بالأمور الرياضية ذات العلاقة بالأرقام إذ يمثل الأخير الجانب الرشيد ومركز المنطق والتفاصيل والتخطيط.

فالحدس يأتي عند المزاوجة بين الجانبين الأيمن والأيسر ودمج القضية المطروحة بينهما للخروج بنتيجة أكثر إرضاءً وقرباً من الواقع.

ولما سبق تسعى العديد من المنظمات إلى تنمية مهارات استخدام الحدس لدى متخذي القرارات (المدراء) بالاعتماد على مناهج تدريبية خاصة بذلك.



وأشار مارشال *Marshal* إلى أهمية الحدس حيث قال:

"أن جوهر العمل الإداري هو حل المشكلات وان المشكلة لا يمكن حلها بشكل صحيح ما لم تعتمد منهج الإبداعية".

وأضاف أن الحدس يعد منهجاً أساسياً للإبداع.

وهناك مجموعة من العلماء مثل ليرن كويتر، لويس بيرلي ودي ليث أشاروا لأهمية الحدس في المنظمات للأسباب التالية:

- كبر حجم منظمات العصر الحالي وسعتها وتشعبها؛ لدرجة صعوبة إيجاد نموذج رياضي يستوعب متغيراتها كافة.
- تعدد المتغيرات البيئية وسرعة تغييرها إلى درجة أن مؤشرات السنة السابقة قد لا تعكس مؤشرات السنة الحالية.
- الاهتمام بالمتغيرات غير الكمية أي النوعية.
- سرعة التغيرات البيئية وكثرتها التي تؤدي إلى حالة من الغموض.

وإضافة لذلك هناك مجموعة فوائد للمنهج الحدسي تتمثل فيما يلي:

- عندما تكون حالة عدم التأكد عالية وهذه في الوقت الحاضر أصبحت هي الشيء المؤكد في ظل التغيرات المتلاحقة وعلى المجالات كافة.
- عندما لا يكون هنالك سوابق أو تكون قليلة.
- محدودية القدرة على التنبؤ.



- عندما تكون الحقائق محدودة.
- عندما تقدم الحقائق الموجودة فائدة محدودة.
- عندما يكون هنالك بدائل كثيرة ومعقولة ويمكن الاختيار منها دونما دليل قاطع على البديل الأفضل.
- ضيق الوقت للوصول إلى قرار صائب.

وبما أننا في العصر الحالي سواء منظمات أو أفراد نعيش في بيئة تمتاز بالتغيير السريع والانتقال من مرحلة إلى أخرى بشكل سريع، ويمكن القول أن الحاجة إلى المنهج الحدسي تزداد أكثر أهمية.

- تشخيص المعرفة:

تستهدف تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب وتشمل موجودات المعرفة علي كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها والتي تمتلكها المؤسسة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية، وتعتبر عملية تشخيص المعرفة من أهم العمليات في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلي ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وملامح وبرامج العمليات الأخرى.

وتقول داسي ٢٠٠٧م أن المؤسسات إذا أرادت أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين:

- **المحور الأول**: يتمثل في مصادر المعرفة الداخلية وما تمتلكه المعرفة من إمكانات وما يحمله أفرادها من مهارات ومعارف وخبرات

ومعلومات ذات فائدة وأثر علي المنظمة.

- **المحور الثاني**: مصادر المعرفة الخارجية وهي البيئة المعرفية الخارجية المحيطة بالمنظمة وقنوات توريد المعرفة من الخارج إلي الداخل ويمكن إسناد مهمة تشخيص المعرفة الداخلية إلي الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية سواء الداخلية أو الخارجية.

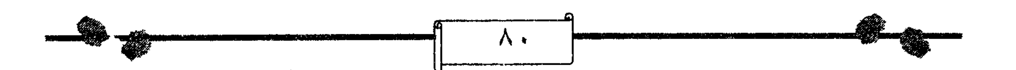
- **توليد واكتساب المعرفة:**

وتعني مجموعة العمليات التي تشتمل علي أسر واكتشاف وشراء وامتصاص وابتكار واستحواذ واكتساب وخلق المعرفة من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصين ومراكز المعرفة والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات والوثائق والعقول وغيرهم.

ويتم ما سبق باستخدام عدة وسائل وطرق وأدوات منها المشاركة في ورش العمل والمحاضرات والتدريب والتعلم أثناء العمل.

ويري *Uriarte2007*، أنه ونتيجةً لاشتداد حدة المنافسة في طبيعة ومكونات الأسواق ظهرت الحاجة المتزايدة لدي الشركات والمؤسسات المختلفة لخلق معرفة جديدة، وتوليد مفاهيم وأفكار حديثة وابتكاريه.

وارتبط نجاح المؤسسات بمدي قدرتها علي توليد واكتساب معارف



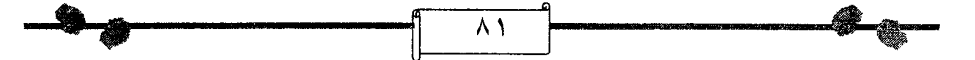
جديدة تميزها عن المؤسسات الأخرى.

فعملية توليد المعرفة يجب أن لا تقتصر علي إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلي كافة مكونات منظومة العمل من الأفراد في المؤسسة، ومن ذلك مشاركة فرق العمل والاعتماد علي مصادر المعرفة الجديدة المتعددة؛ لتوليد رأس مال فكري جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد حلول لها بصورة ابتكاريه مستمرة.

ونظرا لما تعانيه العديد من الدول من ضعف التطور التقني؛ فاكتساب المعرفة يجب أن لا يقتصر على بناء قاعدة معرفية لتوليد معرفة جديدة، وإنما يتعدى إلى جني المعرفة المتواجدة في أماكن أخرى من العالم؛ وذلك بالانفتاح نحو أسواق المعرفة العالمية، وتشجيع الانسياب الحر للمعلومات والأفكار، والعمل على استيراد وتكييف التقنية واستيعابها بالممارسة؛ حتى تتوافر البيئة الضرورية للتطوير التقني والمتمثلة في إنشاء نظام إنتاج واسع ومتنوع وحيوي، وسوق قادرة على توفير تكاليف التطوير التقني فيها.

وبذلك يعُد اكتساب المعرفة وسيلة هامة لبناء قدرة الإنسان، وذلك لأنها العنصر الرئيسي في الإنتاج، وعليه فأن هناك تكاملا بين اكتساب المعرفة والقوة الإنتاجية في إي مجتمع.

وعلى هذا الأساس فقلة المعرفة وركود تطورها يؤديان إلى ضعف



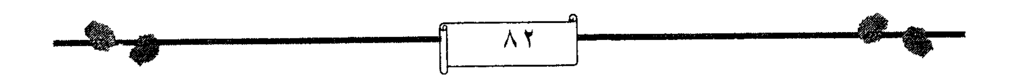
القدرة الإنتاجية، وتضاؤل فرص التنمية في الدول التي تعاني من نقص فيها، إذ أصبحت المعرفة المحدد الأساس لمقدرات الدول في الماضي وعالم اليوم.

- نشر المعرفة:

إن بناء رأس مال بشري راقي النوعية هو تحدي المستقبل، وان الفرد كمتطلع نحو عالم المعرفة وبأوسع نشاطاته لا يكتفي بأن يكون مكتسباً للمعرفة، وإنما يسعى للحصول عليها؛ ليتمكن من المشاركة الفاعلة في عالم القرن الحادي والعشرين؛

وبناء علي ما سبق فمن الضروري إعطاء الأولوية لتخفيض تكلفة الوصول إلى الانترنيت والذي يعتبر وسيلة أساسية لنشر المعرفة؛ بحيث تصبح متاحة لجميع الأفراد.

أما الموارد البشرية وتطوير العنصر البشري فينبغي أن تعطى الأهمية لتدريب كوادر متخصصة وتأهيلهم كمعلمين للحاسب؛ ليتمكنوا من تدريب . اكبر عدد ممكن من الأفراد على استخدام الحاسب الذي يعتبر الأساس في استخدام الانترنيت، كما أن التنسيق بين الدول يعُد أساساً لضمان التوافق بين نظم وأساليب المعرفة لربطها مع بعضها البعض، والاستفادة من نوافر الحجم الكبير في البحث عن الحلول للمشكلات المشتركة.



- **تخزين المعرفة:**

وتعني المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والاحتفاظ بها بطريقة تُسهل من عملية الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة.

وهذه المرحلة من أهم المراحل اللازمة للمحافظة علي المعارف المكتسبة وذلك من خلال الاحتفاظ بالمعرفة الجديدة وتخزينها وتوثيقها بكافة الطرق سواء من خلال الملفات الورقية أو الالكترونية وتحديثها بشكل مستمر وجعلها معلومات ذات قيمة يمكن الاستفادة منها.

فالمؤسسات أصبحت الآن تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها للكثير من المعارف التي يحملها ويحفظها الأفراد والذين يتركون العمل في المؤسسة لسبب أو لآخر، إضافة إلي تزايد معدلات دوران العمل بشكل كبير.

وما كثر استخدامه مؤخراً من العقود المؤقتة والاستشارية وبالتالي فإن عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها هي عملية مهمة للغاية لآن أي إهمال يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمي بالذاكرة التنظيمية.

وتصنف الذاكرة التنظيمية إلي نوعين:

- **الذاكرة اللفظية:** وتشير إلي المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وغيرها.



- **الذاكرة العرضية:** وهي المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد، كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين.

- مخازن المعرفة:

يتم تخزين المعرفة فيها لأهداف مشاركة أفراد المنظمة هذه المعرفة.

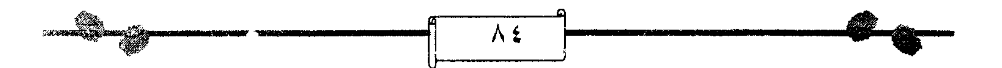
ومن هذا المنطلق فمخازن المعرفة عبارة عن:

- تجميع للمعرفة الخارجية والداخلية في موقع واحد؛ بهدف تجميع المعرفة في مخازن تحتوي على التفاصيل التي يمكن أن تزود الباحثين والمستخدمين بهذه التفاصيل؛ لتزيد معرفتهم وتدعم عملية مشاركة المعرفة واستثمارها من قبل المنظمة.

ويمكن أن يشتمل مخزن المعرفة علي أدوات تؤمن الوصول إلي معلومات من قواعد بيانات المنظمة.

مما سبق نجد أن المعرفة تستقي من عدة مصادر بحيث يمكن توثيقها بأشكال متنوعة مثل المذكرات، التقارير، العروض، والمقالات وجميعها يمكن ترقيمها وحوسبتها بغرض تسهيل تخزينها واسترجاعها.

وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الأدوات التي تضمن مشاركة المعرفة وتنظم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة وتحدد أماكن الضعف في الأعمال لغايات تدريب العاملين من أجل أن تتدفق



إجراءات الأعمال في المنظمات بكفاءة عالية.

وبذلك فإذا كنا نريد أن نحقق الأهداف التنمويةَ فيجب أن نبني مستودع المعرفة لان نجاح أيّ نظام اليوم يعرف برأسمال معرفته.

- **مشاركة المعرفة:**

تنمو وتتعاظم المعرفة لدي جميع الأطراف بمشاركة وتبادل الأفكار والمهارات والخبرات والممارسات بين الأشخاص.

ونقصد بها توزيع المعارف وتقاسمها ونقلها ونشرها ومشاركتها من شخص لآخر. فمشاركة المعرفة تتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة، وتوفر إمكانية أحسن للابتكار والتطور في الإبداع.

وقد تتم المشاركة في المعرفة من خلال عدة طرق منها المقابلات، الاجتماعات، الزيارات، الندوات، العصف الذهني وأدوات تكنولوجيا المعلومات كالانترنت وغيره.

وهناك تطبيقات يتم استخدامها لمشاركة المعرفة منها البرامج التدريبية المستمرة والتعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلي إبداع منتجات جديدة، وتقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة أو المؤسسة.

إضافة لان المنظمة أو المؤسسة الناجحة تركز علي تحويل المعرفة عن



طريق إما جمع الأفراد ممن لديهم فهم وقدرة علي تطوير العمليات لكي يؤدوها بأنفسهم، أو تبني ثقافة تركز علي القيم أو تعيد تشكيل اعتراضات العاملين لتحديات للتغلب عليها أو تستخدم لغة توجه الفعل في تنفيذ القرار.

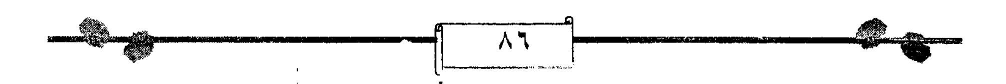
- النقاط الأساسية المتعلقة بعملية مشاركة المعرفة:

- عملية نقل فعالة؛ لذا فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها.
- إن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناءً علي المعرفة، فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة لاستخدامها لمصلحة المؤسسة أو المنظمة، بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام للمعرفة دون إدراك ذاتي لعملية مشاركة المعرفة.
- يمكن أن تكون ضمن الأفراد أو ضمن المجموعات أو ضمن الأقسام أو ضمن المنظمة أو المؤسسة بشكل عام.

- معناها:

يمكن تفسير مشاركة المعرفة على أنها:

- عملية يتم خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد.
- البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها في أنحاء المنظمة بحيث



يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المختزنة في أماكنها.

ومن خلال هذا المعنى فالمستقبلين للمعرفة يحصلون علي المعرفة من أماكن تواجدها و يتفهمون هذه المعرفة للعمل بها.

- عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم المستقبلين للمعرفة باستخدام هذه المعرفة، كما يكتسب المستقبلين للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على المعرفة التي تم اكتسابها.
- التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادراً وراغباً في مشاركتها مع الآخرين، فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات- إلا أن وجودها في مكان ما لا يعني أن هناك مشاركة في المعرفة.

مما سبق نستنتج أن مشاركة المعرفة هي عملية مهمة لدعم الإبداع في المنظمات كما هو مهم جداً لدعم أداء المنظمات و تطوير معرفة الأفراد الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال التبادل فيما بينهما.

وفيما يلي توضيح لهذه العمليات الفرعية لمشاركة المعرفة:

- **التبادل في المعرفة**: يركز على مشاركة المعرفة الصريحة ويستخدم الاتصالات ونقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والجماعات والمنظمات.
- **النواحي الاجتماعية**: كعملية لنقل المعرفة ومشاركتها فهي تسهل

المشاركة للمعرفة الضمنية؛ مما يُسهل عملية خلق معرفة ضمنية جديدة لدى المستشارين.

- مشاركة المعرفة في المنظمات:

مشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة يعني إتاحة الفرصة أمامهم للإطلاع عليها والتشارك فيها ومن ثم استخدامها ويعتبر التشارك في المعرفة أحد أكثر أنشطة إدارة المعرفة أهمية.

ومن المهم النظر بعين الاعتبار إلى مفهوم مشاركة المعرفة لأن هذا المفهوم يشكل الأساس الذي يضمن نجاح المنظمات ويدعم الإبداع؛ مما يؤدي إلى توليد معرفة جديدة.

وعلي الرغم أنه من الصعب أحياناً تشجيع المشاركة التطوعية في المعرفة من قبل المستخدمين- إلا أن للمشاركة أهمية فهناك حاجة لنقل المعرفة ونشرها والمشاركة فيها في مختلف أنحاء المنظمة.

فالتفاعل بين التكنولوجيات والتقنيات والأفراد له أثره الايجابي المباشر في فعالية توزيع المعرفة، فما يجب على المنظمات القيام به في هذا المجال هو إيجاد بنية منظومية أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح؛ مما يُمكن من تدفق المعرفة من مخازنها المنتشرة في المنظمة ويدعم البيئة التعاونية التي تعتبر من العناصر الأساسية في عملية المشاركة كما يدعم العمل بروح الفريق



ويسهم في زيادة فرص والتعلم والتدريب، فقد استطاعت منظمات عدة تطوير أنظمة خاصة بها للمشاركة في المعرفة التي تمتلكها.

- أشكال مشاركة المعرفة:

تتم داخل المنظمة إما بشكل مقصود أو غير مقصود:

- **شكل مقصود**: يعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المنظمة عبر الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو عبر أساليب مكتوبة مثل المذكرات والتقارير والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو والأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية وبرامج الإرشاد وبرامج التدريب وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.
- **شكل غير مقصود**: يعني مشاركة المعرفة داخل المنظمة خلال شبكات غير رسمية وقصص وأساطير وما يشبه ذلك، وهناك وسائل أخرى لمشاركة المعرفة مثل لقاءات أعضاء المنظمة في غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة وإقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة واستخدام الانترنت ومجموعات المحادثة والاجتماعات والغرف الصفية الرسمية، وهناك من يؤكد علي أهمية



البيئـة التعاونيـة ومخـازن المعرفـة والتـدريب وفـرق العمـل في دعـم مشاركة المعرفة حيث اعتبرهم من أهم متطلبات مشاركة المعرفة.

- نظام مشاركة المعرفة:

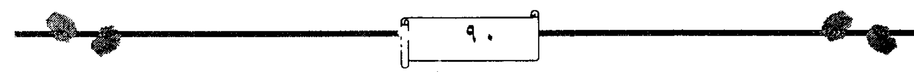
هناك وجهات نظر ترى أن مشاركة المعرفة مثل سوق للمعرفة فكما يوجد في السوق بائعين ومشترين، كذلك مشاركة المعرفة تحتاج إلي جذب كم من الأفراد طالبين للمعرفة وهم المشترين مع الأفراد المالكين لها وهم البائعين حتى يتم التفاعل فيما بينهم والمشاركة في المعرفة، وبذلك فنظام مشاركة المعرفة هو نظام يمكن الأفراد داخل المنظمة من اكتساب المعرفة الضمنية أو الصريحة من بعضهم البعض.

وعادة مالكي المعرفة هم:

- مالكين ويرغبون في مشاركتها مع جماعات يثقون بهم وفيهم.
- مالكين يصنعون الظروف المناسبة للمشاركة في المعرفة.
- مالكين يرغبون في الحصول على مردود مادي مقابل تبادل أو مشاركة معرفتهم مع الآخرين.

أما طالبي المعرفة فهم:

- أشخاص يرغبون بالحصول علي المعرفة ويستعينون بمخازن المعرفة لمساعدتهم في الحصول على المعارف، وعادة يحتاجون إلى تقرير



الظروف اللازمة لاكتساب المعرفة.

ومن هنا نجد أن مشاركة المعرفة شيء ضروري فهو جانب أساسي في المنظمات الدائمة التعلم حيث تدعم المشاركة وإعادة استخدام معرفة الأفراد أو معرفة المنظمات وذلك من خلال تكنولوجيا معلومات ومن خلال أدوات مثل نظام إدارة الوثائق وجماعات العمل والإيميلات وقواعد البيانات المختلفة التي تكون تاريخيا نظام مشاركة معرفة والذي يجب بدوره أن يتكامل مع إضافات الأفراد والفرق الذين يستعملون هذا النظام.

فنظام مشاركة المعرفة كان يسمى نظام إدارة الوثائق وهو عبارة عن مخازن للمعرفة تم تخزينها الكترونيا ليسهل الوصول إليها عند الحاجة إليها، وهذه المخازن المعرفية يمكن أن تكون مركزة، ويمكن أن تكون موزعة.

وإدارة الوثائق تبنى على هذه المخازن من خلال إضافة التصنيفات الموجودة وتنظيم المعلومات ومراجعة هذه المخازن المعرفية واسترجاع من خلال المواجهة العامة أو من خلال الاعتماد علي الويب.

وتزيد تطبيقات مشاركة المعرفة من المشاركة وتساعد على مشاركة وثائق المنظمة، كما تساعد على تصنيف الوثائق؛ مما يُساعد على تخصيص مراجع للمستخدمين يمكنهم من سهولة الرجوع إلى أماكن ومخازن المعرفة للحصول على ما يريدونه من معارف وأخبار وهذا التشارك يحتاج إلي بيئة

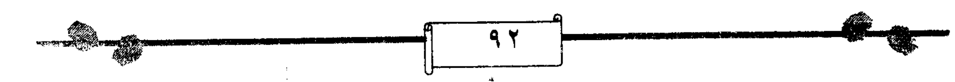
تعاونية وتدريب الأفراد حتى يتمكنون من استخدام ومشاركة المعرفة بشكل جماعي؛ مما يعزز روح الفريق.

ومن هنا نجد إن مشاركة المعرفة لها متطلبات أساسية تتمثل في البيئة التعاونية، التدريب والتعلم، مخازن المعرفة وانضمام الإفراد إلي فرق العمل يساعد ويدعم هذه المشاركة.

- خصائص مشاركة المعرفة:

وذكر *De Brum 2005* عدة خصائص لمشاركة المعرفة منها:

- اقتناع الإدارة العليا أن المعرفة تعتبر أصل استراتيجي، وتقديم التحفيز اللازم لدعم عمليات إدارة المعرفة.
- تركيز المنظمة علي تطوير الأصول المعرفية واستغلالها استغلالا امثل.
- توفير الأدوات والعمليات اللازمة لأداء المعرفة.
- خلق ومشاركة واستخدام المعرفة هي عمليات لا تتجزءا من كافة عمليات المنظمة وغير منفصلة عن الأعمال الاعتيادية للمنظمة.
- وجود مجموعات عمل متعاونة داخل المنظمة بدلا من أن يتنافس البعض مع الأخر.
- المعرفة متوفرة لجميع من يستطيع أن يسهم فيها ويستخدمها.
- تحفيز وتعزيز مشاركة المعرفة.



- توفير قنوات اتصال وبنية تحتية تكنولوجية تساعد في تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة.

- معوقات المشاركة في المعرفة:

يعد تسهيل عملية مشاركة المعرفة من الأهداف التي تسعي إليها منظمات اليوم- إلا أن هناك معوقات تحد من المشاركة وتتعدد أسباب تردد الأفراد في مشاركة الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة تتمثل فيما يلي:

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة علي المكاسب المادية.
- خوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة وبالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.
- مشاركة المعرفة الخطأ وتعريض المنظمة والآخرين للضرر.
- الشعور بالغبن والإضرار بالمصلحة الشخصية، فالإفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول علي فائدة من المشاركة وقد يحجموا عن مشاركة الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا شعروا بعدم وجود فائدة أو تعويض ينتظرهم.

- تطبيق المعرفة:

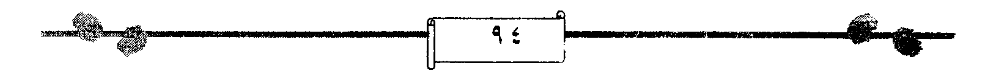
تمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة، وتطبيق المعرفة يتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة والتبويب الأمثل للمعرفة، وكذلك استرجاع المعرفة من خلال إتاحة المجال أمام الأفراد من الوصول للمعرفة بسهولة وبالسرعة المناسبة، وبناء علي التطبيق يصبح القرار أكثر دقة والأداء أكثر تميزا وارتقاء.

فعملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلي ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي؛ بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليته.

فالمعرفة بغض النظر عن لونها وطبيعتها ودرجة تعقيدها ومجالات حقولها لا تصبح ذات فائدة تذكر وذات قيمة إنسانية فريدة، إذا لم توضع في موضع التطبيق العملي وأينما تحولت المعرفة من أفكار مرمزة أو سرديات يحكيها الخبير إلي عمل يحسن الأداء أو يؤدي إلي منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة.

فعندئذ تصبح المعرفة ذات قيمة إنسانية وحضارية بنفسها وبفعل ما تضيفه أو ما تقوم بتغييره في حياة المنظمة أو المؤسسة أو المجتمع.

ويشير تطبيق المعرفة إلي تلك المرحلة من دورة حياة المعرفة التي يتم



فيها ممارسة المعرفة فعليا وفي الواقع، واستخدامها وتشغيلها وتنفيذها.

وبذلك فالمعرفة المتواجدة في المنظمة أو المؤسسة التربوية والتعليمية لا تعني شيئا ما لم يتم تطبيقها أو نقلها إلي حيز التنفيذ الفعلي في الواقع.

وبذلك فهي عملية مهمة تعكس الجهود السابقة لعمليات التوليد والخزن والنشر أو التوزيع، وترجمة نتائجها بشكل عملي من خلال التطبيق داخل المنظمة.

وعليه فأن نتائج عملية التطبيق بأخطائها وسلبياتها وإيجابياتها سوف تنعكس علي كل عمليات إدارة المعرفة ضمن تلك الوحدة؛ مما يزيد من قيمتها عن طريق التصحيح المستمر لها.

وقد أشار *Mertins et , al 2003* لعملية تطبيق المعرفة بكونها المهمة الأساسية لإدارة المعرفة وأن من واجبها إيجاد طرق للتغلب علي هذه العوائق الخاصة بالتطبيق والتي منها قلة الخبرة، مقاومة التغيير، الثقافة، واللغة ومن بعض نتائجها توليد المعرفة الجديدة.

وبذلك يرونها بدورة معرفية؛ لذا تطبق أدوات لتخفيض حدة هذه العوائق وخلق بواعث لإعادة تطبيق المعرفة.

وهذا التطبيق هو الذي يزود المعرفة بتغذية عكسية أو مرتدة لتطوير المعرفة، وأن المعرفة المخزنة يمكن تطبيقها إذا تم نشرها في المناطق المناسبة

لذلك التطبيق، فإذا تم التطبيق فهذا يؤدي إلي عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق؛ مما يؤدي إلي تحسين مستوي المعرفة، ويعمقها.

ومن الأساليب التي استخدمت في تطبيق المعرفة ما يلي:

- الفرق الداخلية متعددة الخبرات.
- مبادرات العمل.
- مقترحات الخبير الداخلي.
- اعتماد مقاييس السيطرة علي المعرفة.
- التدريب المعرفي من قبل خبراء متمرسون.

وكل ما سبق يستهدف تحقيق الأهداف المرجوة التي تحقق النمو والتكيف؛ لذا فتطبيق المعرفة له أهمية كبيرة اكبر من المعرفة ذاتها والعمليات السابقة (التوليد، التخزين، التوزيع) لن تؤدي لتحسين أداء التنظيم ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة وخاصة العملية الإستراتيجية في تطبيق الجودة علي المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء لتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، وبذلك فالمعرفة إذا طبقت فهي قوة، وبذلك فمرحلة تطبيق المعرفة تشتمل علي استعادة واستخدام المعرفة لدعم القرارات والعمليات وحل المشكلات، والتي في النهاية تؤدي إلي خلق معرفة جديدة وبالتالي يتم التقاط هذه المعرفة ومشاركتها وتطبيقها مرة أخري ...... وتستمر الدورة.

- **مسئولية قيادة المنظمات تجاه المعرفة:**

لكل ما سبق يقع على عاتق قائد المنظمة والمؤسسة عدة مسئوليات ومهام تجاه المعرفة المتوافرة لديه يمكن تحديدها فيما يلي:

- الوعي بالمعرفة التي لديها ويبحث عنها وتلك التي تحتاجها.
- توليد معرفة جديدة من مصادرها الداخلية، مثل البحوث والتطوير.
- جعل المعرفة في متناول من يحتاجها من داخل أو خارج المنظمة ولو بشروط محددة.
- نقل المعرفة إلي من يحتاجها من العاملين في عملهم اليومي بشكل رسمي بالتدريب والتنمية وبشكل غير رسمي بالتهيئة أثناء العمل.
- أن يقوم بتمثيل المعرفة في شكل تقارير، ورسوم وعروض؛ مما يسهل عليه وضعها في متناول من يحتاج إليها.
- أن يعمل علي وضع الضوابط لجعل المعرفة السليمة الموثوق بها هي المعرفة السائدة في المنظمة.
- جعل العمليات المعرفية عمليات سهله وميسرة بتطوير ثقافة المنظمة ونظم الحوافز وتطوير القيادات التي تقدر وتشارك وتستخدم المعرفة.

- **المعرفة الإلكترونية:**

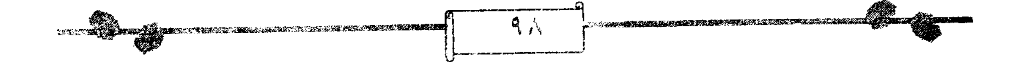
ساعدت الثورة الإلكترونية على فتح مجالات عدة ومتنوعة تبشر بقيام مجتمع معرفة إلكترونية وكما هو متوقع كانت الولايات المتحدة السباقة في

وضع المبادئ الأولى لتأسيس هذه المعرفة ثم لحقت بها أوروبا بعد قمة لشبونة في مارس عام ٢٠٠٠م وأصبحت قوة منافسة لها عالميا واقتصادها أقوى اقتصاديات العالم وأكثرها ديناميكية في الاعتماد على المعرفة الإلكترونية.

وقد وضعت لتحقيق ذلك خطة مستقبلية نتج عنها أن اتجه الاقتصاد الأوربي إلى المعرفة الإلكترونية وازداد اعتماده على الإنترنت وعلى التقنية الرقمية واستخدام التليفون المحمول والتلفزيون الرقمي للحصول على المعلومات وتفوقت أوربا على أمريكا في استخدام بعض الوسائل المعلوماتية، فبينما نجد ٦٨٪ من السكان في أوربا يستخدمون التليفون المحمول لا تزيد النسبة على٤٣٪ فقط بالنسبة لأمريكا.

وبدأت أوربا تخطو خطوات واسعة نحو التحول إلى مجتمع جديد يعتمد على المعلومات التي تتيحها له تقنية المعلومات والتقنية الإلكترونية ويقوم بإعداد كوادر جديدة مؤهلة تأهيلا خاصا لضمان استمرار النظام الجديد وتطويره تمهيدا للتحول إلى إنتاج المعرفة على نطاق واسع.

وقد ضعت المفوضية الأوربية في ديسمبر عام ١٩٩٩م خطة قيام أوربا الإلكترونية لدخول مجال اقتصاديات المعرفة وتغلبت جهود دول الاتحاد الأوروبي على الهوّة الرقمية ووضعت لنفسها أهدافاً طموحة في مجالات مهمة مثل التعليم والتدريب والحكومة الإلكترونية وإقامة مشروعات ثقافية



تستهدف إنتاج وابتكار أفكار جديدة تسهم في قيام مجتمع جديد يرتكز على المعلومات ويعمل على تقوية ودعم التماسك والتجانس الاجتماعيين بالاستخدام الأمثل للإنترنت وإتاحته للأفراد والمؤسسات والأجهزة الحكومية بتكاليف متوسطة وإعداد أجيال الشباب للعصر الرقمي والعمل في مجالات اقتصاديات المعرفة والتجارة الالكترونية العالمية والحكومة الإلكترونية والاتصال بالشبكات العالمية؛ لتعرف محتوياتها والإفادة منها والإضافة إليها بالابتكار وريادة مجالات جديدة.

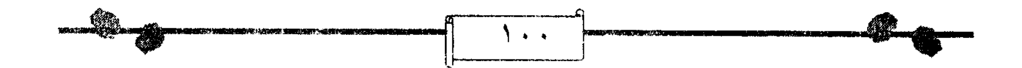
وهناك مؤشرات عدة معتمدة لتحديد ووصف مجتمع المعرفة مثل الاهتمام بالبحث والتنمية والاعتماد على الحاسوب وشبكة المعلومات العالمية والقدرة التنافسية في مجال إنتاج ونشر المعرفة على مستوى العالم.

ومع أهمية هذه العناصر فالعنصر الأساسي المميز لهذا المجتمع هو إنتاج المعرفة واعتباره إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الجديد الذي تحل فيه المعرفة محل العمل ورأس المال، أي أن تقنية المعلومات والاتصال وغيرها من أساليب ونظم التقنية المتقدمة تُعد أساس اقتصاديات المعرفة فهي تساعد على قيام مجتمع المعرفة وتعطيه خصائصه ومقوماته، كما أنها تحل محل التنظيم والإنتاج الصناعيين كمصدر أساسي للإنتاج بحيث يمكن تقويم السلعة ليس فقط حسب ما يدخل في تكوينها من مواد

خام أو ما بذل في إنتاجها من مجهود أو ما انفق عليها من رأس المال وإنما حسب المعرفة التي أدت لابتكار السلعة وإنتاجها.

فالمعرفة أهم عامل في الإنتاج وتفوق رأس المال والجهد المبذول في العمل، فالذي يحدد قيمة السلعة المعرفية إذن هو في المقام الأول الابتكار والفكر الكامن وراء إيداعها، وقد يكون من الصعب قياس مقدار المعرفة التي تدخل في عملية الإنتاج بالنسبة للعناصر الأخرى التي يعطيها مجتمع الصناعة الأولوية في تقويم الإنتاج. وتمتاز المعرفة على تلك العناصر بقدرتها الفائقة على الانتقال والانتشار عبر العالم حين تتوافر الوسائل والظروف الملائمة؛ لذا تحاول دول الغرب المنتجة للمعرفة إخضاع الشبكات الإلكترونية لرقابتها الصارمة وإثارة مشكلة الملكية الفكرية وفرض أسعار عالية على بيع المعرفة التي تنتجها أو السماح باستخدامها؛ مما يحرم المجتمعات الأقل تطوراً من الاستفادة منها في تحقيق ما تصبو إليه من تقدم وازدهار.

ومع تطور تقنية الاتصالات وسهولة توفر أجهزة الحواسب الإلكترونية وتداولها بين الناس أصبح البيت هو المطبعة، والحاسوب هو أداة النشر، ومستخدمه هو الناشر وفي حوزته مكتبة لا مثيل لها في العالم في حجمها وعلى مدار أربع وعشرين ساعة يمكن الاستفادة منها مع سهولة الوصول للكتاب، مجلة، مستخلص، معلومات مهما كان المضمون أو الشكل أو المحتوي.



- مهام موظف المعرفة:

يمكن تحديد مهام موظف المعرفة فيما يلي:

- تحديد النواقص في الامكانات والأداء.
- تحديد الأفكار الجديدة ومقاييس الأداء.
- احتياجات أجزاء المؤسسة المختلفة.
- تصنيف الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات وحسن تنظيمها.
- التأكد من أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تدعم خلق المعرفة والتشارك فيها وتنفيذها.
- تطوير استراتيجيات ومداخل وأدوات جديدة.
- تنفيذ مشاريع ومداخل جديدة.
- بناء قاعدة دعم على جميع المستويات المعرفية.
- التعاون مع الشخصيات الرئيسة في المؤسسة.
- نشر قوة المعرفة الداخلية بشؤون العمل للتغلب على نقاط الضعف.
- خلق البيئة المناسبة لنشر المعرفة والمشاركة فيها.
- ممارسة إدارة المعرفة ثم عرض النتائج ثم الاحتفال بالنجاح.

- مكان عمل موظف المعرفة:

يمكن وضع مسئول المعرفة في أي من الأماكن التالية: مكتب مستقل مع مدير المعلومات أو مع موظفي التدريب أو مع الموارد البشرية مع مراعاة

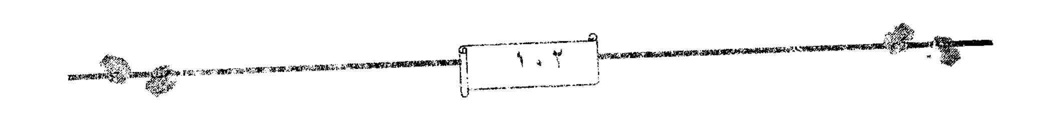
أن مدير المعرفة جزء لا يتجزأ من تكنولوجيا المعلومات والتدريب والموارد البشرية ومع ذلك فلكل هذه الأقسام مهام مختلفة عن موظف المعرفة الذي أصبح واقعاً داخل المجموعة يبحث عن روى.

وهذا ما يجعل موظف المعرفة معتمد على مدير المعلومات ومدير التدريب ومدير الموارد البشرية وهذا الاعتماد قد يكون مثمراً في بعض الأحيان وقد لا يكون مثمراً.

ومن جانب آخر فدمج مسئول المعرفة مع الإدارات السابقة لا يجعله يأخذ فرصته في الوجود ففي الاجتماعات الخاصة بالمدراء يجلس المدير المعني فقط دون مسئول المعرفة، فيفقد بذلك كثير من موارده.

فإذا كان دعم الإدارة التي دمج فيها يعد ذلك من عوامل نجاحه فإنه في المقابل يفقد مزايا كثيرة.

كما أن وضع مسئول المعرفة في أي قسم من الأقسام التي ذكرناها ضمنياً أن إدارة المعرفة جزء من العمل التقليدي وأنها ليست على درجة من الأهمية تحتم وجودها مستقلة.



المبحث الثاني

إدارة المعرفة

المبحث الثاني

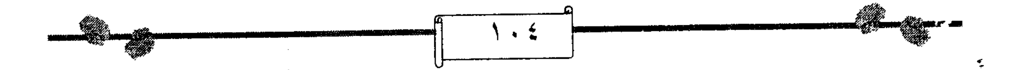
إدارة المعرفة

- مقدمة:

إن المجتمع الذي يعتمد أساساً على المعلومات كمورد استثماري وسلعة إستراتيجية وخدمة ومصدر للدخل ومجال للقوى العاملة.

ولابد وان تكون هناك إدارة تقوم بتفعيل هذه الخدمات وتقديمها بشكل صحيح. فإدارة المعرفة تُعّرف بأنها:

- العمليات التي تساعد الدول على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتسعى إلى إقامة العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والتعلم والقدرة على التكيف والابتكار، كما تدعم وتساند التعليم الفردي والجماعي.
- عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق اكبر قدر ممكن من التفوق لدعم تلك المعرفة وذلك من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع.
- إن الخبرة والإشراف هي إحدى وسائل نقل المعرفة باستخدام طرق ووسائل علمية وعملية متطورة للحفاظ على تلك المعرفة، وان أساس



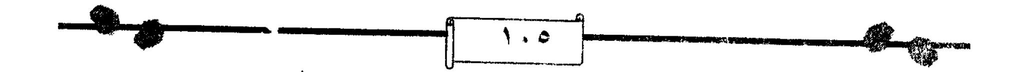
اقتصاد المعرفة هو الإدارة للعلم والتكنولوجيا.

وهناك عوامل أساسية للاهتمام بإدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:

- التقدم السريع الذي حدث في الموارد المعرفية جعل من عملية المشاركة بالمعرفة أكثر سهولة وسرعة إضافة لربط الأفراد بشبكات اتصالات كان الغرض منها اكتساب المعرفة والمشاركة فيها.
- التحول الاقتصادي للدول من الموارد الطبيعية للموارد المعرفية، ومنها رأس المال المعرفي الذكائي أدى إلى توجه تلك الدول لتقييم الموارد المعرفية وكيفية توظيفها واستخدامها استخداماً امثل.
- الاهتمام المتزايد بالموارد المعرفية يوضح مدى سعي الدول لإيجاد بيئة ونظام يبحثان عن معرفة جديدة وتوظيفها في مكان وزمان صحيحين

وقد ظهر مفهوم إدارة المعرفة في بداية العقد الأخير من القرن الميلادي الماضي كأحد المفاهيم الحديثة التي تستهدف جمع وتنظيم وتصنيف الموارد المعرفية المتضخمة والمبعثرة وغير الموثقة في المنظمات والمؤسسات وتوفيرها للموظفين وأصحاب القرار؛ مما يسمح بالاستفادة القصوى من تلك المعارف لتبسيط العمليات وخفض التكلفة وتحسين الجودة؛ مما ينعكس في النهاية على زيادة الإنتاجية وتحقيق رضا العملاء.

وتعد تقنية المعلومات محور رئيس تعتمد عليه إدارة المعرفة، وقد تطور



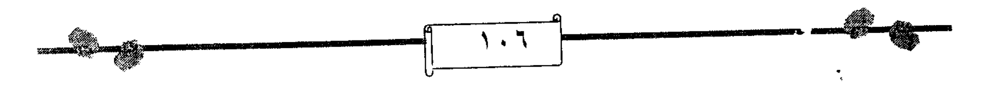
هذا المفهوم كثيراً خلال السنوات الماضية نتيجة تطبيقه في كبري المؤسسات والمنظمات الدولية وظهرت نتائج استخدامه عليها بشكل ايجابي.

ويُعد مجال إدارة المعرفة من المجالات الناشئة حديثاً والتي تركز على الاهتمام المتزايد بالمنظمات المعتمدة على المعرفة؛ لذا تنشأ مشكلة أساسية في هذا المجال تتعلق بمحاولة مد جسور العبور من النظرية إلى التطبيق وتقريب المسافة بينهما من خلال مساهمة الباحثين بتقديم الأطر والنماذج الحديثة التي يمكن تطبيقها في هذا المجال وعلى اعتبار أن المعرفة مورد إستراتيجي حرج وهام.

ومن أمثلة هذه النماذج الحديثة نموذج حلقة القيمة الذي قدمه مايكل بوتر في كتابه المشهور بعنوان "الميزة التنافسية" وذلك خلافاً للنماذج التقليدية للإدارة التي ركزت على مجموعة الموارد المادية فقط مثل المواد الأولية والآلات والمعدات ورأس المال.

وتعتبر تقنية المعلومات المحور الرئيس الذي تعتمد عليه إدارة المعرفة وقد تطور المفهوم كثيراً خلال السنوات الماضية نتيجة تطبيقه في الشركات الضخمة والمنظمات الدولية وظهرت نتائج استخدامه عليها بشكل ايجابي.

وقد ركزت بعض المؤسسات والمنظمات على إدارة المعرفة الجليّة وإيجاد أرباح جديدة منها.



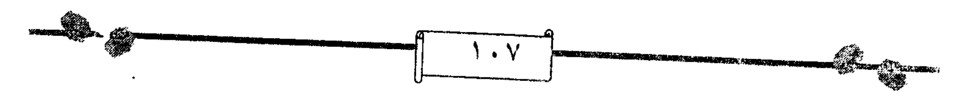
ومن ذلك ما قامت به شركة (*Dow Chemical*) الأمريكية عندما جمعت ونظمت كل ما يتعلق ببراءات الاختراع التابعة للشركة (٢٥,٠٠٠ براءة اختراع) في قواعد بيانات خاصة وشجعت الموظفين على استكشافها والاستفادة منها في تحقيق أرباح إضافية.

وقد نجحت التجربة في زيادة العوائد المادية للمؤسسة؛ مما جعلها توسع التجربة لتشمل بقية ممتلكاتها الفكرية والمعرفية.

وركزت شركات أخرى على استخدام إدارة المعرفة الضمنية حيث قامت شركة (*Skandia AFS*) السويدية من عمل نظام لتوثيق تجارب موظفيها أثناء تقديمهم خدمات مالية جديدة بشكل يسمح بمشاركة بقية الموظفين وإطلاعهم عليها ودراستها والاستفادة منها، واستطاعت الشركة تقليص فترة تحقيق الربح إلى ستة أشهر من تاريخ تقديم الخدمة بدلاً من سنتين قبل استخدام نظام إدارة المعرفة.

كما أن هناك شركات نجحت في استخدام نظم لإدارة المعرفة الجليّة والضمنية وزاوجت بينها لتعزيز ميزاتها التنافسية.

وقد جذبت إدارة المعرفة اهتمامات عديد من المتخصصين في مجالات عدة وانعكست تلك الاهتمامات في دراساتهم ووجهات نظرهم حول مفهوم إدارة المعرفة.



فهناك من نظر لها كمصطلح تقني والبعض تناولها من زاوية أنها ثقافة تنظيمية وآخرون عرفوها من منظور مالي اقتصادي والبعض ركز علي إعطاء مفهومها من زاوية كونها تطويراً للمعلومات وإدارة الوثائق.

- **تطور إدارة المعرفة:**

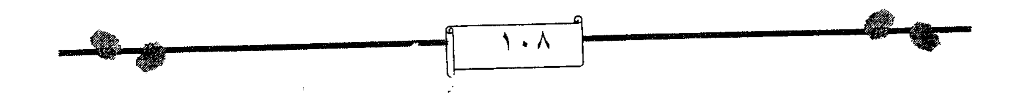
يمكن القول إن إدارة المعرفة كانت موجودة منذ عدة عقود من الزمن، فقد مارسها أمناء المكتبات والمعلمين والفلاسفة والكتاب والمؤلفين وغيرهم. ولا تعتبر إدارة المعرفة مفهوماً جديداً.

فبدون أي شكل (نموذج) لإدارة المعرفة لا تستطيع اغلب المؤسسات أو المنظمات أن تعمل بشكل مربح.

والحقيقة تتمثل في أن المؤسسات تتكون من أشخاص يستخدمون المعلومات وهي أكثر النماذج الأولية لإدارة المعرفة (أو سوء إدارة المعرفة حسب وضع الحالة).

والمعرفة التي حصلوا وحافظوا عليها في أي منظمة أو مؤسسة هي واحدة في أكثر أصولها الهامة، كما أن الكيفية التي تحصل بموجبها المنظمات أو المؤسسات على المعرفة واستخدامها تزود الأساس أو القاعدة لإدارة المعرفة.

وفي الوقت الحاضر حيث نعيش في بيئة عصر المعلومات والاستخدام



المتزايد للحواسب وشبكات الانترنت، نحتاج إلى مجهود مدروس ومنتظم لكيفية التعامل مع العمليات المالية، خاصة في محيط منظمات الأعمال المعقدة والمتزايدة حجماً وكماً.

واعترافاً بالأهمية الحساسة لهذه التكنولوجيات في إدارة المعرفة فان مصطلح "تكنولوجيا المعرفة"، يستخدم بشكل كبير للتعبير عن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لدعم إدارة المعرفة.

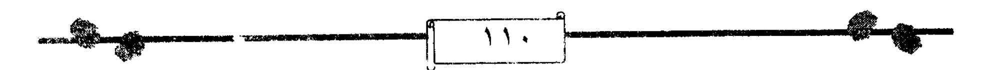
- مبررات التحول نحو اتجاه إدارة المعرفة:

أوضحت العديد من الدراسات التي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة وغيرها من الدراسات إلي أن المنظمات والمؤسسات التي اعتمدت علي هذه المبادرة قد حققت العديد من الفوائد منها:

- **تحسين عملية اتخاذ القرارات**: إذ يتم اتخاذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطي والدنياً وباستخدام موارد أقل وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل مستويات إدارية عليا.
- **تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بشكل أفضل**: إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولان حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.
- **يصبح الموظفون والعاملون أكثر قدرة علي المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة منها**: ونتيجة

لذلك يصبحوا قادرين علي طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلي تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.

- **يصبح الموظفون والعاملون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل**: ومحتوي وطبيعة المنتجات والخدمات واحتياجات العملاء وسياسة المؤسسة وإجراءاتها وبالتالي يصبحون قادرين علي أداء وإنجاز أعمالهم بجودة أفضل ويعملون بصفة مستمرة علي تصحيح الأخطاء دون حاجة لتدخل المشرفين.
- **يصبح الموظفون والعاملون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل**: وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي ويصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم علي الآخر وكيف يتمم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدي الآخرين.
- **تصبح قدرة المؤسسة أو المنظمة علي إرضاء العميل أكثر وأفضل**:ويتم ذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلي.
- **العمل علي تحسين العمليات الداخلية**: وهذا يؤدي لخفض التكاليف.



- **العمل علي تحسين الإبداع داخل المنظمة أو المؤسسة:**

والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالزيادة، والإبداع لا يقتصر فقط علي توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.

- تجنب تكرار أخطاء الماضي.
- تمييز الممارسات الناجحة لأن تكون مكررة في نواحي أخري.
- جعل العمل أكثر أهمية وذو فاعلية عالية.
- مقارنة التجارب واستخلاص القضايا والتحديات المشتركة.
- تعزيز التفكير الاستراتيجي من خلال الاشتراك في التجربة.
- المساعدة في تطوير شبكات قوية بين الأشخاص.

- ماهية ومفهوم إدارة المعرفة:

ظهر مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة حتمية لسيادة المعرفة في هذا العصر، واتضحت أهميتها في كونها المصدر الرئيسي لتحقيق النجاح، فالحاجة إلي النظر في المعرفة وإدارتها قد أزداد بشكل كبير علي أنها حقل مستقل يجب أن يتم معالجته بمنهجية علمية واضحة، وأصبح النظر إلي المعرفة- رغم أنها غير ملموسة في كثير من الأحيان- علي إنها ذات قيمة كبيرة وتعد من الأصول الاستراتيجية.

وتعود بداية ظهور هذا المفهوم إلى دون مارشاند"*Don Marchand*" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي باعتبارها مرحلة نهائية من فرضيات متعلقة بتطور نظم المعلومات.

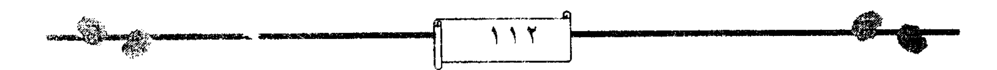
كما تنبأ دركر "*Durcker*" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام ١٩٨٥م، عندما قامت شركة "*Hewlet Packard*" الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة، لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم"، تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك.

ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية.

وهذا الاهتمام آخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة، بعد تبنى العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي، وفى عام ١٩٩٩م، خصص البنك الدولي ٤٪ من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

وبذلك يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك

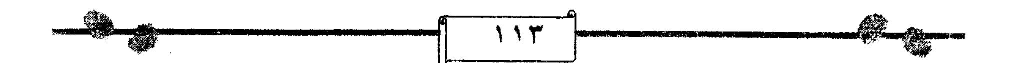


بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم، كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه، ومهما تعددت وتنوعت المفاهيم التي تناولت إدارة المعرفة فإنها تتضمن العناصر الرئيسية التالية:

- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.
- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة .
- إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة.
- اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها.
- استخدامها وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة.
- استخدام مخرجات المعرفة لدعم عمليات التعلّم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.

ولما سبق فقد تعددت التعريفات والمفاهيم التي تناولت إدارة المعرفة وفيما يلي إشارة للبعض منها:

- **سيفي بي** *Sveiby*: إدارة رأس المال الفكري.
- **ويج** *Wiig* :تتطلب إدارة المعرفة التركيز على بعدين هما:



- المعرفة ذات القيمة المتوفرة أو المشكلة التي ينبغي الحفاظ عليها واستخدامها لإدارة الأفراد والمنظمات.
- العمليات المرتبطة بمعالجة المعرفة مثل الإبداع والتطوير، والتنظيم، والتمويل والتطبيق.

وللإدارة المعرفة ثلاثة آفاق ذكرها ويج هي:

- مجال الأعمال الذي يركز على لماذا يجب على المنظمات والمؤسسات الاستثمار في مجالات المعرفة.
- مجال الإدارة والذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.
- مجال العمليات الفعلية والذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على المعرفة.

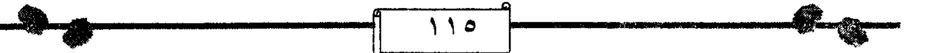
• *Wikipedia*: مصطلح يرتبط بالعمليات أو المراحل لوجود، ونشر، واختبار، واستخدام المعرفة لأغراض مفيدة.

• **صالحة عبد الله عيسان ووجيهة ثابت العاني**: جميع العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها الكلية والتي تعتبر ضرورية وهامة للأنشطة الإدارية المختلفة كصنع



القرارات والتخطيط الاستراتيجي من خلال تفاعل أربعة عناصر: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، والقيادة التنظيمية.

- **علي السلمي**: عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات تعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلي تفاعلاتها وتنقسم إلي خطوات متعددة ومتشابكة مثل: خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها، بهدف مشاركة المعرفة في أكفاء صورة للحصول علي أكبر قيمة للمنظمة.
- *David Skyrme*: الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلي معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.
- **الكبيسي**: المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة؛ لاكتساب وتخزين المعرفة وتوزيعها لتنعكس علي عمليات الأعمال للوصول إلي أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد.
- *Wenig*: تتضمن إدارة المعرفة مجموعة من الأنشطة التي تركز على



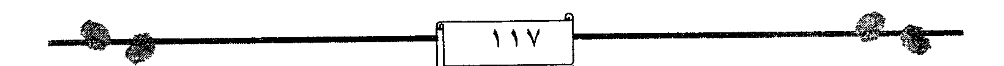
كسب المعرفة التنظيمية من خبراتها الخاصة وخبرات الآخرين، وتتضمن التطبيق الحكيم للمعرفة لتحقيق رسالة المنظمة، وهذه الأنشطة يجري تنفيذها من خلال التكامل بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المنظمية المدعومة بالمعرفة الحالية وإنتاج معرفة جديدة، والعنصر الحرج في إدارة المعرفة هو تحقيق الدعم للنظم المعرفية فيما يتعلق بالتنظيم والعنصر البشري والحوسبة وغيرها من أجل اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها في عمليات التعلم وحل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات وغيرها.

- *Malhorta* : تتعلق إدارة المعرفة بالقضايا المحورية والحرجة ذات العلاقة بالتكيّف التنظيمي والبقاء وقدرات وإمكانات المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية المتزايدة بصورة غير منتظمة، وهي تتضمن العمليات التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق الاستمرار من خلال الامكانات الخلاقة والابتكارية للعنصر البشري.
- **مؤسسة** *KPMG* : المحاولة المنظمة والمستمرة لاستخدام المعرفة في المنظمة لتحسين أدائها.
- **ستودين**: تسعى إدارة المعرفة لتحقيق المثالية لإدارة الأصول الثقافية لدى المنظمة أو المؤسسة سواء أكانت تطبيقات أو منتجات

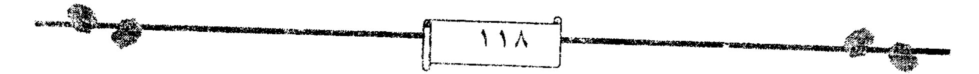
ملموسة أو ضمنية.

- *Levin & Hirsch* : إطار عام يشكل مظلة للمنظمة.
- **المطـيران**: مفهوم ومنهج يستخدم تقنية المعلومات كأداة ووسيلة لتجميع وتخزين الخبرات والمعارف لتسهيل وتسريع المشاركة بها، ونشرها بأكبر قدر ممكن أو أنه آلية تقوم بتنظيم وتوجيه واستغلال عمليات المعرفة وأنظمتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات من وسائل الاتصالات الحديثة ومن شبكات محلية أو دولية مثل الانترنت والبريد الالكتروني والهواتف النقالة (الجوال- موبايل).
- *David Skyrme*: الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وتتطلب تحويل المعرفة الشخصية لمعرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة أو المؤسسة.
- *Allee*: إدارة نظامية صريحة واضحة لأنشطة وممارسات وسياسات وبرامج داخل المنظمة أو المؤسسة ترتبط وتتعلق بالمعرفة.

وينبغي أن تهتم إدارة المعرفة بمجموعة من العمليات التي تعمل على إثبات المعرفة والمحافظة عليها وتبنيها ومشاركتها مع الآخرين وتجديدها، بهدف دعم وتعزيز الأداء ألمنظمي وخلق القيمة.



- *Chou*: عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة؛ بهدف الوصول إلي قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية لإكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول علي ولاء والتزام العملاء.
- *Delong*: منظومة الأنشطة الإدارية القائمة علي احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة؛ بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها، وبذلك رأي أنها عملية مؤسسية تستهدف تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة.
- *Liew*: يُعد من المفاهيم البينية التي يمكن لأي مجال أو تخصص علمي تناوله وهو ما يفسر الغموض والتشويش حول المفهوم في هذا السياق.
- **الثبيتي**: ذلك الإطار الذي تنظر المؤسسة من خلاله إلى عملياتها على أنها عمليات معرفية، تلك العمليات الخاصة بإنتاج المعرفة وتوزيعها وتحديثها واستخدامها، كما أنها تلك العمليات التي تهتم بتنظيم وتوجيه ومراقبة جميع أعمال المؤسسة أو المنظمة.
- **ألعلي وآخران**: ركزا على المعرفة التي تحقق قيمة مضافة، وذلك عند



النظر إلى إدارة المعرفة على أنها: "إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تستهدف تحقيق إضافة قيمة للأعمال من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة في وثائقها وقواعد بياناتها أو في عقول العاملين".

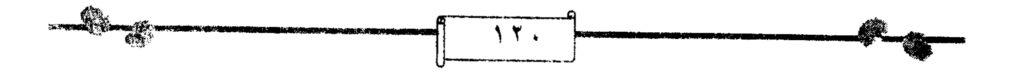
- **البيلاوي، وحسين**": إدارة عمليات المعرفة لتدعيم العمليات الإدارية، ويتضمن ذلك إدارة الأنشطة مثل: استخدام وتوزيع المعرفة، وذلك بهدف تدعيم قاعدة المعرفة التنظيمية أي إدارة المعرفة الجديدة وتقييم المعرفة الحالية".
- ***مصلح***: عملية تستهدف امتلاك القدرة على تنمية واستثمار رأس المال الفكري في الجامعة من خلال العمليات المعرفية المتمثلة في تشخيص وتوليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها، وتطبيقها في الأنشطة الإدارية المختلفة، مما يزيد من إنتاجية الجامعة".
- ***Newman***: مجموعة عمليات تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

ومن خلال العرض السابق فإدارة المعرفة تتضمن:

- العمل لتعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وتتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل العقول عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي.
- ترتبط بوظيفة تخطيط وتنظيم وتوجيه واستثمار المعرفة المتاحة والمنبثقة؛ بهدف تعظيم القيمة المضافة لمنتجات وخدمات المنظمة والعمل على اكتساب ميزة تنافسية إستراتيجية مؤكدة، فتطبيقها بنجاح في أية منظمة للأعمال هو عامل جوهري لنجاحها حاضراً، وضمان استمرار نجاحها وربما تفوقها في المستقبل القريب والبعيد.
- تقديم مادة عالية المستوى والجودة في مجال إدارة قواعد البيانات، وتعني العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.

وبذلك يمكن تعريفها إجرائياً فيما يلي:

- عملية مستمرة تشتمل علي عدة أنشطة تستهدف الوصول للمعرفة وتطويرها، والتعريف بها واستخدامها، والاحتفاظ بها؛ بهدف تحسين



مستوي الأداء وتخفيض التكاليف وتحسين قدرات الأفراد العاملين لمسايرة التطورات الحادثة في كافة المجالات في المجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة.

- الإدارة التي تبحث فيما لدي عقول الأفراد العاملين بالمؤسسة من معارف أو تقوم بجمعها من خلال السجلات والوثائق واستخلاص المفيد منها، ثم تنظيمها حتى يسهل استخدامها وتحقيق المتوقع منها؛ بما يؤدي إلي تحسين مستوي الأداء ونجاح العمل وتقليل الفاقد والتكاليف وبذلك فهي نظام متكامل لها مدخلات وعمليات ومخرجات متوقعة منها.

- إدارة المعلومات:

حقل علمي في طريقه إلى أن يصبح أكثر شيوعاً و تنظيماً، ويهتم هذا الفرع العلمي بضمان المداخل التي توصل للمعلومات، وتوفير الأمان والسرية للمعلومات، و نقلها وتوصيلها لمن يحتاجها وخزنها واسترجاعها عند الطلب.

وإدارة المعلومات عملية تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فاعلية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع أو المنظمة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم.

وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسب



والمعلومات الصوتية والصور وما إلى ذلك ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فاعلية المعلومات وحداثتها ودقتها وسرعة تجهيزها وتكلفتها وتخزينها واسترجاعها، في حين أن خلق المعلومات ودراستها وتعلمها ومعناها وفهمها ليست موضوعات مركزية لهذا الفرع العلمي التطبيقي.

و من الواضح أن لإدارة المعلومات الجيدة دوراً مهماً تلعبه في فعاليات المعرفة المختلفة في المجتمعات من خلال مساهمتها في خلق قواعد بيانات المعرفة وجمع المعرفة وتصنيفها وتطوير مراكز المعرفة و ضمان انسياب المعرفة فيها وما إلى ذلك.

وبذلك فإدارة المعلومات كمصطلح علمي انتشر استخدامه في الأدبيات المختلفة لعلم المعلومات وإدارة الأعمال وغيرهما من التخصصات العلمية المختلفة.

أما في الجانب الأكاديمي فقد ظهرت برامج أكاديمية في جامعات تمنح درجات علمية (بكالوريوس أو ماجستير أو دكتوراه) في إدارة المعلومات، وكما هو معروف إن ظهور برامج أكاديمية في أي تخصص من التخصصات يؤدي إلى تطور التخصص ونمو معارفه لما يرافق هذه البرامج من بحوث علمية واكتشافات متنوعة.

وتتمحور المقررات الدراسية التي يتوجب على طلاب إدارة المعلومات



دراستها حول نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والجوانب البيئية والاجتماعية و الأخلاقية للمعلومات.

وفي الجانب التطبيقي تتعلق عملية "إدارة المعلومات" في الوقت الحاضر أساساً بنظم المعلومات واستخدامها في إنتاج وبث وتوصيل المعلومات للأفراد في المجتمعات المختلفة.

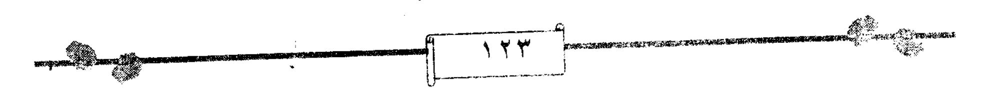
كما يتعلق بدراسة وتفهم استخدام عدد من التكنولوجيات ذات العلاقة بمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات.

وفي هذا المجال هناك عدد من المصطلحات الفرعية مثل إدارة الوثائق وإدارة الأرشيف وإدارة المجموعات ومصادر المعلومات وما إلى ذلك والتي تشكل جوانب الاهتمام التطبيقي لإدارة المعلومات.

-العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة:

لا يبدو هناك أي اختلاف بين "إدارة المعرفة" و"إدارة المعلومات" بالنسبة للعديد من الناس وذلك يبدو منطقياً حين يخص الموضوع غير المتخصصين، فمسوق تكنولوجيا المعلومات يعتبر الماسح الضوئي(*Scanner*) تكنولوجيا رئيسة لإدارة المعرفة لأنه ضروري لتقاسم المعرفة؛ لذا فمعظم الذي يشار إليه كإدارة معرفة ما هو في حقيقته إلا إدارة معلومات.

وفي هذا المجال أشار دانهم غراي أن التعامل مع (البيانات أو





كما هو الحال مع المعلومات، فهناك جزء كبير من المعرفة المفهومة ضمنياً (معرفة ضمنية) وهي معرفة غير قابلة للتمثيل وتتوافر في عقول الأفراد فقط.

وتبين البحوث والدراسات المتنوعة أن مهارات وأدوات إدارة المعلومات الجيدة أسس مهمة للغاية فهي تشتمل على مهارات المتخصصين في مجال المعلومات مثل أمناء المكتبات، حيث يتولوا تصنيف المعلومات وأوعيتها وتسجيلها في كشوف وإدارة قواعد البيانات النصية و استخدامها وإدارتها ولكن إدارة المعرفة تذهب أبعد من ذلك فتحتاج لعمليات يشارك فيها الأفراد وتساعدهم في استخدام المعرفة المتاحة نظم تتيح:

- انسياب المعرفة من "صاحب المعرفة" إلى المستخدم.
- عمليات تشجع تطوير و استخدام معرفة جديدة.
- ثقافة تحفز الإبداع و المشاركة في المعرفة.
- فهم أسس اقتصاديات المعرفة (مورد متنامي و ليس مستنفذ).
- طرق لقياس وتطوير قدرات المنظمة.

- العلاقة بين إدارة المعرفة والمعلومات:

إن عملية التفرقة بين إدارة المعرفة والمعلومات عملية صعبة وتحتاج إلى تحليل وبحث مستفيض، حيث أن هناك الكثير من الباحثين ممن لا يجد أي اختلاف بين المصطلحين.

وهنـاك آخـرين مـنهم يعتـبروا إن المعلومـات وإدارة المعلومـات هـي الأسـاس لإدارة المعرفـة، فمنهم مـن يـرى أن إدارة المعلومـات وإدارة المعرفـة مصـطلحات مترادفـة في الواقـع التطبيقـي حيـث أن الأدوات والأنظمـة المستخدمة لإدارة المعلومات والمعرفة متماثلة ومتشابكة؛ لذا ليس من السهل التفرقة بينها.

ويتضح ذلك من خلال استخدام نظم مخـازن البيانـات والتنقيـب عـن البيانات عن جمع وتخزين وتحليل واستخراج المعلومات منها وكذلك نشر المعرفة في كافة أجزاء المنظمة، وقد ذكر ديفيد *David* أن إدارة المعرفة وإدارة المعلومات إدارة واحدة ويقول أن العلاقة بينها تماماً كعلاقة إدارة المعلومات بإدارة المعلومات أي أنهما شيء واحد.

- الحاجة إلى إدارة المعرفة والمعلومات:

تواجه المنظمات المعاصرة بشتى أنواعها سواء كانت على المستوى الرسمي أم غير الرسمي العديد من التحديات لاسيما وأنها تعاني بنية متسارعة وصغيرة باستمرار من ناحية، وكبيرة التعقيد من ناحية أخرى، وعليه فإن الحاجة إلى إدارة المعرفة والمعلومات التنظيمية تظهر من خلال العوامل التالية:

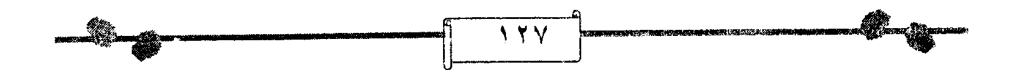
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.



- محاولة الوصول إلى طرق وأساليب جديدة في العمل وأداء المهام.
- محدودية الموارد والوقت لدى المنظمات لاكتساب المصادر للإنتاج أو خدمات مختلفة منها المعرفة والمعلومات حول البيئة الخارجية.
- التحول في التوجيهات الإستراتيجية لدى مؤسسات القطاع العام ويظهر ذلك من خلال زيادة الاهتمام بالجوانب التكنولوجية المختلفة المتعلقة بنظم إدارة المعرفة والمعلومات.
- معظم أنشطة وأعمال المنظمات تعتمد على المعلومات كقاعدة لها وخصوصاً عملية اتخاذ القرارات.
- السرعة في الوصول إلى المعلومات وتحقيق الكفاءة في الاستخدام والتكلفة لمصادر المعلومات.
- التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات ذات التعليم المستمر ومن ثم منظمات المعرفة.
- انتقال المؤسسات الحكومية إلى الاستراتيجيات الإلكترونية وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا في تقديم الخدمات للأفراد.

- النظم المعلوماتية الداعمة لإدارة المعرفة:

- **النظم الخبيرة**: تستند إلى تقنية تمثيل وخزن المعرفة والخبرة الإنسانية المتراكمة في حقل علمي أو تطبيقي محدد.



ويتم تمثيل المعرفة بواسطة مهندس المعرفة الذي يقوم بنمذجة المعرفة المكتسبة من خبراء المجال وكتابتها ببرنامج حاسوب أو بخوارزمية يستطيع من خلالها الحاسوب تنفيذها وتلبية حاجات المستعمل غير الخبير لاحقاً.

ويتكون هيكل النظم الخبيرة من قاعدة المعرفة، والذاكرة العاملة، وآلة الاستدلال ومهندس المعرفة، وخبير المجال والمستفيد النهائي.

وتعالج النظم الخبيرة عدة أنواع من المعرفة منها: المعرفة الإجرائية، والمعرفة الإعلانية والمعرفة حول أنواع أخرى من المعرفة وكيفية استخدامها، وتستخدم النظم الخبيرة بمختلف التطبيقات وتُعد من الأدوات المهمة التي تستخدمها إدارة المعرفة لاكتساب وتمثيل وخزن المعرفة.

- **الشبكات العصبية**: تعُد من التطبيقات المهمة لحقل الذكاء الصناعي وتعتمد أسلوب المعالجة المتوازية ومحاكاة عمل الدماغ وتحديداً عمل الخلايا العصبية من حيث بنيتها ومعالجتها.

وهي تعمل وفق المنطق الغامض(غير الخوارزمي) الذي يطرح الحقائق بمنطقها النسبي وليس المطلق.

ويمتاز أسلوب الشبكات العصبية بالقدرة على النمذجة الإحصائية واكتشاف العلاقات النمطية وبالتالي يمكن بواسطة الشبكات المحوسبة اختيار الأساليب الإحصائية الدقيقة.



كما تمتاز الشبكات العصبية المحوسبة من النظم الخبيرة بقدرتها على التعلم من خلال خلق قواعدها الخاصة وفق منهجية محددة وتعزيز هذا المنهج عبر التدريب، بالإضافة إلى المرونة العالية التي تتمتع بها وبقدرتها على تقديم حلول مناسبة بالرغم من وجود قيود على محيط عملها.

ومن النظم الأخرى المهمة في حقل الذكاء الصناعي تقنيات إدراك النصوص التي تقدم حلولاً سريعة من خلال الاعتماد على نصوص وإدراك لحالات عملية ذات علاقة بمشكلة تتطلب قراراً غير هيكلي أو شبه هيكلي (غير مبرمج وشبه مبرمج).

- **المدخل الثاني**: لإدارة المعرفة هو تكثيف الجهود والقدرات الذاتية والموضوعية نحو استثمار الموارد البشرية الموجودة أو المنبثقة أو المتاحة أو تلك الموارد الفكرية والتقنية والتنظيمية التي تستطيع الإدارة تشكيلها كفريق عمل موجود أو فرق عمل افتراضية يتم تجميعها من داخل أو خارج المنظمة بصفة وقتية أو دائمة من أجل حل مشكلات حيوية أو تنفيذ مشروعات أو تخطيط تغييرات إستراتيجية حاسمة.

والمهم هنا أن فرق العمل الافتراضية تكون من أفضل العقول وأرقى الخبرات وأن تتشكل وتعمل على تحقيق إنجازات محددة ونتائج مهمة، دون النظر إلى مكان أو جنس أو ثقافة الأفراد الذين تستعين بهم المنظمة.



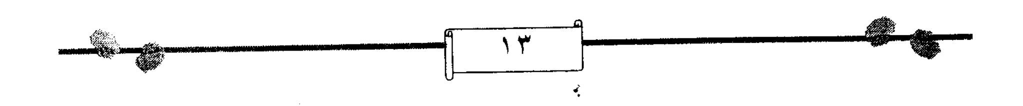
ويركز المدخل السلوكي على الجانب الإنساني والعقلي والثقافي مع اكتساب استثمار المعرفة بكل أبعادها الشاملة وعناصرها العميقة وذلك من أجل إيجاد ميزة إستراتيجية مؤكدة للمنظمة وهو عمل يرتبط بالإدارة الحديثة للموارد البشرية مع التركيز على عملية تراكم وإيجاد واستخدام المعرفة باعتبارها النشاط الأول لإدارة المعرفة.

وفي هذا السياق لا بد من التركيز على عمل إدارة المعرفة ليس هو التقنيات والتقنيات المعلوماتية المحوسبة بالضبط وإنما هو تخطيط وتنظيم ما أنتجته أو تقوم بتخزينه واسترجاعه هذه التقنيات المتقدمة ومعالجته.

لذلك يبقى البعد التقني لإدارة المعرفة إلى جانب البعد الإنساني السلوكي الذي يتعاطى مع هذه التقنية ويعد بمثابة المنجم الثر الذي تستخدمه الإدارة؛ لتحقيق أهدافها.

وبذلك فإدارة المعرفة هي أكثر من التقنية الرقمية والتقنية هي بوضوح جزء من إدارة المعرفة.

وما نشاهده من تقنيات معلوماتية محوسبة ومن شبكات اتصالات محلية وإقليمية وكونية مثل الانترنت وغيرها وما يرتبط بها من قواعد بيانات وجداول إلكترونية وبنوك معلومات ما هي إلا مظاهر بارزة في حركة إدارة المعرفة.



ولقد أدمجت إدارة المعرفة التقني بالإنساني والملموس بالافتراضي، والحوار المكاني بالتراسل الإلكتروني والمعرفة المتراكمة التي تمتد بجذورها في أرض المنظمة بالمعرفة والخبرة التي يجري استيرادها بوسائل شرعية وحرة عبر القنوات الإلكترونية أو بالعقول التي يتم طلبها وشراؤها لتميزها في مجال التخصص بغض النظر عن الجنسية واللون والعرق.

فإدارة المعرفة ليست مجرد أفكار أو مظاهر وانطباعات وإنما حقيقة تتجلى في منظمات ومؤسسات وقد غيرت هذه الحقيقة طبيعة وبنية العملية الإدارية في منظمات الأعمال الحديثة، كما غيرت من طبيعة ونوع أنشطة الأعمال من إنتاج وتسويق ومالية..الخ.

فهذه الوظائف لا يمكن أن تنفذ في عالم اليوم من دون معرفة بالتسويق، ومعرفة بالمستهلك، ومعرفة بالسوق..الخ، فأصبحت المعرفة وأدواتها من نظم حاسبات آلية وانترنت وشبكات ذكية هي التي تقود عمل وحركة الإدارة في كل مجالات الأنشطة الأساسية من اقتصاد وتجارة ومال وأعمال.

- مبادئ إدارة المعرفة:

يُعد فهم المعرفة الخطوة الأولى لإدارتها بشكل فعال، وهناك خصائص أو صفات للمعرفة وأدوات وأساليب من اجل إجراء أفضل لتطوير وتنمية المعرفة في المنظمة أو المؤسسة.



وقد ذكر عن رئيس وزراء المملكة المتحدة ونستون تشرتشل أنه قال: أن إمبراطوريات المستقبل هي إمبراطوريات العقل.

فالمعرفة قابلة للتلاشي وذلك لأن مستودع خبرة الحياة محدود بسبب التطور الهائل والسريع في التكنولوجيا والخدمات المتنامية والمستمرة في السوق ولا يستطيع أحد أن يخزن المعرفة لان الأفراد والمؤسسات والمنظمات يجب أن تعمل بصفة مستمرة على التجديد وإعادة التزوّد والتوسع بشكل مستمر لإيجاد المزيد من المعرفة المتطورة.

وهذا الأمر يتطلب تحديث جذري وجوهري لمعادلة المعرفة القديمة وهي: المعرفة = السلطة؛ لذا يجب المشاركة والمساهمة في المعرفة حتى تتضاعف وتنتشر بشكل واسع.

فالانتشار الواسع للمرجعية غيَر من الطبيعة التنافسية والممارسة العملية من اجل بيان كيفية شمول مفهوم مشاركة المعرفة، فمن المهم تفهّم الكيفية التي تشكل فيها المعرفة، والكيفية التي يتعلم فيها الأفراد استخدامها بحكمة ومع ذلك هناك عدة مبادئ للمعرفة نذكر منها ما يلي:

- إن إدارة المعرفة مكلفة؛ لتعدد المصادر التي تكونها.
- تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلول ناتجة عن تفاعل مشترك من قبل الأفراد واستخدام التكنولوجيا.

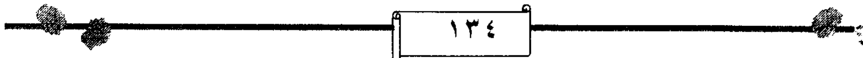


- تتطلب إدارة المعرفة مدراء مدركين وواعين للمعرفة.
- تستفيد إدارة المعرفة بدرجة اكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما تكتسبه من تدرج وظيفي داخل منظمة أو مؤسسة واحدة.
- تعنى إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل.
- يعتبر الوصول للمعرفة بداية الطريق فقط، حيث أن إدارة المعرفة مستمرة ومتنامية.
- تعتبر المعرفة قوة *knowledge is power*.
- تعتبر المعرفة مفهوماً عائماً بسبب أنها مرتبطة بكل شيء، ولا يمكن عزلها بدقة بشكل انفرادي.
- أن المعرفة تنظم نفسها بنفسها تلقائياً.
- أن المعرفة تسعى للاستمرار، حيث تريد أن تكون دائمة ومستمرة كاستمرار الحياة.
- أن المعرفة تنتقل من خلال اللغة، فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكننا بدونها إيصال ما نعرفه ويعني انتشار واتساع المعرفة التنظيمية انه يجب علينا تطوير اللغات التي نستخدمها لوصف خبرة أعمالنا التي نقوم بتأديتها.
- إن اتصاف المعرفة بالمرونة يعتبر أمراً مفضلاً حيث أن النظم القابلة



للتكيف تؤدي إلى الإتقان، ويصبح معدل النمو للنظم غير المركزية بدرجة أعلى وهذا يعني أننا يمكن أن نهدر الموارد والطاقة عندما نحاول أن نراقب أو نسيطر على المعرفة بشكل محكم أو ضيق.

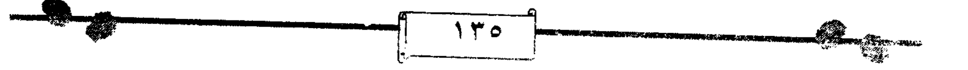
- لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية، فالمعرفة تتغير بشكل مستمر دائماً؛ حيث أن الأسلوب الأفضل لإدارتها في الوقت الحاضر، هو ذلك الأسلوب الذي يترك الأمور تسير بينما تبقى الخيارات قائمة.
- أن المعرفة لا تنمو إلى ما لا نهاية، ففي آخر الأمر تضيع بعض المعرفة أو تفنى، تماماً كما تفنى الأشياء في الطبيعة، فعدم التعلم والإهمال فيه واستمرارية استخدام طرق قديمة للتفكير يؤديا لتراجع مجموعة المعرفة الكاملة التي تسهم في القدرة على نمو وتطور المعرفة.
- أن مسؤولية تطور المعرفة لا تقع على أحد بشكل انفرادي، فالمعرفة عملية اجتماعية تعني انه لا يستطيع أي شخص تحمل المسؤولية للمعرفة الجماعية.
- لا يستطيع أحد فرض الأحكام والقواعد والنظم، فإذا كانت المعرفة حقاً تنظم نفسها بنفسها ذاتياً، فإن الطريقة الأكثر أهمية لتقدمها هي إزالة الحواجز التي تقف أمام التنظيم الذاتي وفي بيئة مساندة، فإن المعرفة سوف تهتم بنفسها.



- لا توجد كرة فضية سحرية للمعرفة، أي ليس هناك نقطة نفوذ أو ممارسة أفضل لتقدم المعرفة، حيث أنها يجب أن تدعم وتساند عند مستويات متعددة وبعدة طرق مختلفة.
- أن الكيفية التي تعَرف بها المعرفة تحدد الطريق التي تدار بها، حيث أن مسألة المعرفة يمكن أن تمثل نفسها بعدة طرق، فعلى سبيل المثال إن الاهتمام حول ملكية المعرفة يقود لامتلاك معرفة مبوبة تحميها براءة الاختراع وحقوق التأليف والاهتمام بالمشاركة في المعرفة يؤكد على تدفق الوثائق وعمليات الاتصال وان التركيز على أهلية المعرفة يقود إلى البحث عن الطرق الفعالة لإيجاد وتكييف وتطبيق المعرفة.

وقد حدد وافنبورت عدة مبادئ لها تتمثل فيما يلي:

- أن إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في عدة أنشطة مثل:
  - تصميم الملفات ونقلها إلي أنظمة الكمبيوتر.
  - تحرير الملفات وتحميلها علي قواعد المعلومات.
  - تطوير تصنيفات المعرفة.
  - تطوير بنية أساسية لمعالجة المعلومات التي تسهم في تطوير المعرفة.
  - تعليم وتدريب العاملين والموظفين علي استخدام المعلومات وتبادلها.
- تتطلب الإدارة الفاعلة تهجين العنصر البشري مع العنصر التكنولوجي



في أنتاج المعرفة.

- تحتاج إدارة المعرفة إلي مدير.
- تتطلب إدارة المعرفة خرائط للمعرفة، وليس نماذج لها، كما تتطلب سوقاً للمعرفة أكثر من حاجتها إلي سلطة.
- تحتاج إدارة المعرفة إلي تحسين العمليات المعرفية وتطويرها سواء المتعلق منها بالإنسان أو الآلة.
- إدارة المعرفة عملية لا تعرف نقطة نهاية.
- إدارة المعرفة تتطلب عقود لتبادل المعرفة.

وقد حدد ممدوح عبد العزيز رفاعي المبادئ التالية:

- **إدارة المعرفة مكلفة ولكنها ليست ذكية**: المعرفة تمثل أصلا من أصول المنظمة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى، فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمالة أو الأموال تشمل ماسيلي:

- الحصول على المعرفة وإعداد الوثائق ونقلها لنظم الحاسب الآلي.
- القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح .
- مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة.
- تطوير بنية أساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة.



- تعليم العاملين الخلق والمشاركة والاستخدام للمعرفة.

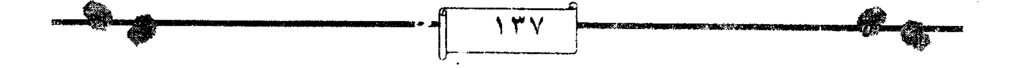
ولكن بينما إدارة المعرفة ذات تكلفة مرتفعة فإن المردود يتعدى إدارة المعرفة فقط حيث ما تكلفة الجهل والقصور في المعرفة ؟ كم تتكلف المنظمة في حالة عدم قدرة العاملين على الإجابة عن تساؤلات العملاء أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتمادا على الجهل بالمعرفة.

وإذا رغبنا في تحديد قيمة للمعرفة فيمكن أن نحاول قياس تكلفة عدم توافر تلك المعرفة تماماً مثل تحديد قيمة الجودة، فالمنظمة هي التي تحدد تكلفة الافتقار إلى الجودة في المنتجات والخدمات.

- تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولا تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية وتجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة فإن العنصر البشرى هو الأداة التي يوصى بها في ذلك وعلى الجانب الأخر.

فنظم الاتصالات والحواسب الآلية تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالي والتي تتغير بسرعة، ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك.

ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بقدر يسمح



باستخدام الأفراد و التكنولوجيا في طرق مكملة لبعضها البعض.

- **إدارة المعرفة ذات صبغة سياسية عليا:** المعرفة تعتبر قوة ومما لا شك فيه أن إدارة المعرفة هي التزام سياسي أعلى، حيث لابد من إجماع آراء المديرون والقادة حول ضرورة تبنى مداخل إدارة المعرفة كما تتحدد سياسات المعرفة اللازمة للإدارة الفعالة للمعرفة.
- **تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديرون للمعرفة:** تخصص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل ورأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة- إلا بعد أن تحدد بوضوح مسئوليات أداء وظائف المجموعات الرئيسة بالمنظمة.

ومن بين الوظائف والمهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة.

كما أن هدف المنظمة هو مجرد تسهيل عملية الخلق والتوزيع واستخدام المعرفة بواسطة الآخرين، بالإضافة إلى أن مدراء المعرفة يجب ألا تحمل كلماتهم أو أفعالهم معان ضمنية أكثر من أي شخص آخر ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون إنكار الذات.

- **فوائد إدارة المعرفة هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة وكذلك هي فوائد في الأسواق أكثر**

منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة: حينما يتم إدارة المعرفة بالمنظمة فإنها تلجأ إلى خلق نموذج هرمي أو هيكلي للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق ووضع خرائط للمعرفة بقدر يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين.

كما أنه من الضروري توصيف عملية نشر المعرفة في خريطة وربما يكون ذلك غير منطقي ولكنه يظل أكثر فائدة للمستخدم من نموذج للمعرفة الفرضية رغم أن الأخير أكثر فهماً عن طريق القائمين على الخلق ولكن نادراً ما يتم تطبيقه كاملاً .

ويلاحظ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية نشاط ربما يكون فردى ولكنه الأكثر احتمالاً لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.

- **مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية:** فيتساءل حاملي المعرفة أنه إذا كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة فكيف أشارك أحداً في تلك المعرفة؟ وإذا كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلاً مني؟.

فإذا رغبنا في أن نكون في وضع أفضل كمدراء للمعرفة فإننا نفترض



أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم وأن ينظروا بشك إلى الآخرين.

وحتى يمكن إدخال هذه المعرفة إلى النظام ونبحث عن المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوافر دافعية عالية لدى حاملي المعرفة من خلال تقييم الأداء والمكافآت لهؤلاء، ومن ثم مشاركة واستخدام المعرفة لا تكون منحة من العامل بقدر ما تكون ذات قيمة له تجعله مدفوعاً لذلك.

- **إدارة المعرفة تعنى تحسين عمليات العمل المعرفي**: من الضروري توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموماً ولكن المعرفة يتم توليدها واستخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل بحوث السوق، تصميم وتطوير منتج وعمليات أخرى يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير وإعادة التسعير وإعداد الأوامر.

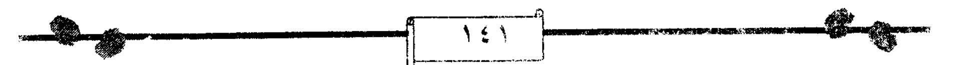
فإذا حدثت تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة فيجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال، وبصفة عامة فأكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تطول الطبقة الوسطي بين القمة والقاعدة محققة استغلال حاملي المعرفة، ذلك أن العمل المعرفي الخلاق يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة ويتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر.



- **الوصـول إلى المعرفة يمثـل نقطـة البدايـة:** إذا تم الوصول إلى المعرفـة فهـذا لـيس كافيـا، فالوصـول ضـروري ولكـن الإدارة الناجحـة للمعرفة تتطلب التركيز والالتزام، ذلك أن التركيز يمثل انتشاراً لعصر المعلومات وحتى نعرف المستهلكين جيداً فيجب تركيز المعرفة عليهم بالقدر الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا.

وحتى تكون المعرفة أكثر فعالية وشمولاً فيمكن تحقيق ذلك من خلال تلخيص وكتابة التقارير للآخرين خلال استخدام المعرفة وخلال استقبالها، والتفاعل المشترك مع حاملي هذه المعرفة ويعتبر ذلك ذو أهمية بالغة خصوصاً إذا كانت المعرفة التي تتلقاها معرفة ضمنية.

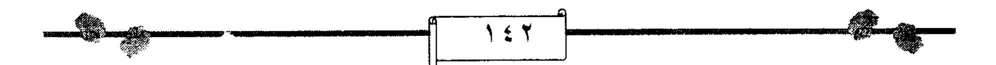
- **إدارة المعرفة عملية مستمرة ليس لها نهاية :** فهي مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل، ومن ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية، وهناك سبب يجعلها ليس لها نهاية وهو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة تتغير دائماً، وكذلك أن مداخل إدارة التكنولوجيا الجديدة، القضايا التنظيمية، اهتمامات العميل عادة ما تتغير، وتغير المنظمات من استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية والتأكيد الدائم على المنتج والخدمة، فالمدراء والمهنيون الجدد لديهم احتياجات متجددة للمعرفة.



فهذا التغيير السريع في بيئة المعرفة يعني أن المنظمات يجب ألا تأخذ في اعتبارها عنصر الوقت في وضع الخرائط والنماذج الخاصة ببيئة المعرفة، فعندما ينتهي الوقت فإن البيئة لم يعدلها وجود ومن ثم يجب أن يكون توصيف البيئة سريع ويشمل محاذير الاستخدام لهذه البيئة.

- **تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي**: من غير الواضح في معظم المنظمات والتي لديها استخدام صحيح للعاملين بالمعرفة أنه هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها؟ هل كل المعرفة في عقول العاملين ولها أولوية لديهم ؟ ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من اسطوانة الحاسب؟ ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارون أثناء أدائهم لاستشاراتهم؟.

كما أن العديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها، وذلك لأن يتم نقلهم بسرعة أكبر لوظائف جديدة ومنظمات جديدة، على أي الأحوال هناك بعض المنظمات تؤدى وظيفة استخلاص المعرفة بصورة جيدة وتؤدى عملية توثيق أي معرفة متاحة لدى العاملين حيث تتراكم هذه المعارف لدى المنظمة حتى بعد تركهم لوظائفهم، فإذا أصبحت المعرفة مورداً أكبر قيمة في المنظمات فيمكن أن نتوقع رؤية تركيز أكبر لمشروعية إدارة المعرفة.



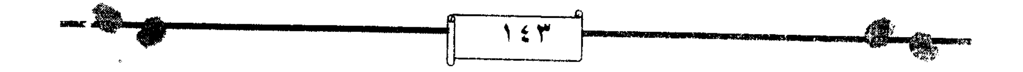
- أهداف إدارة المعرفة:

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعي إلي تحقيقها وأن الهدف الأساسي لها يتمثل في توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم ومستمر وترجمتها إلي أسلوب علمي يخدم أهداف المؤسسة أو المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلي تحقيق الأهداف، إذ تركز علي أسباب المعرفة حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والعمل علي توفير الامكانات والقدرات المميزة.

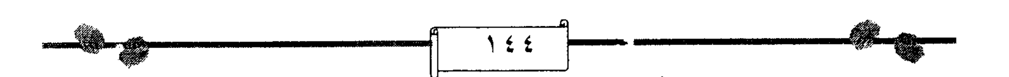
وهذا يعني أن إدارة المعرفة تعمل علي توفير قدرات وإمكانات واسعة في تقنية المعلومات تنعكس علي سلوك الأفراد وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم.

وبذلك تختلف وتتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها في مختلف أنواع المنظمات والمؤسسات وهي علي النحو التالي:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة؛ لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.



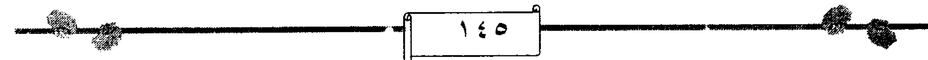
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة أو في المؤسسة.
- تهيئة بيئة تنظيمية داعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف بالتخلص من الإجراءات الروتينية غير الضرورية.
- نقل المعرفة الضمنية من عقول أصحابها وتحويلها لمعرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية لمعرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع واتخاذ القرار بتوفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب؛ مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة، والتي قد تؤدي إلي نقص كفاءاتها أو هدر وقتها وأموالها.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة بتقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المتوقعة والمطلوبة وتحسينها وتطويرها بصفة مستمرة
- تطوير عمليات الابتكار بالمؤسسة أو المنظمة وتقديم منتج وخدمة مبتكرة بصفة مستمرة.



- تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك بممارسات وأساليب مختلفة تتبناها المنظمة أو المؤسسة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- الإسهام في تسريع عمليات تطوير المنظمة أو المؤسسة؛ لتلبية متطلبات التكيف والتوافق مع التغيير في البيئة المحيطة بها.

وبذلك تسعي إدارة المعرفة إلي تحقيق الأهداف التالية:

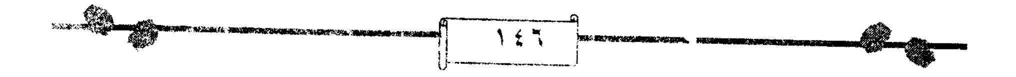
- **الإسهام في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات أوالمنظمات**: تُساعد إدارة المعرفة في حل المشكلات الحالية التي قد تواجه المؤسسات أو المنظمات والتي قد تضعف كفاءتها أو تضيع وقتها وأموالها أو تقلل الخدمات التي تقدم للجمهور، فالمعرفة التي تنتج من أبحاث ودراسات أو بيانات تكون أكثر توظيفاً وتطبيقاً في بناء استراتيجيات ورسم سياسات وصناعة واتخاذ قرارات.
- **تقويم أداء الأفراد والمنظمات والمؤسسات**: يصعب قياس الأداء الوظيفي ومقارنته ما لم تتوافر المعايير والمؤشرات العلمية والتي يتم التوصل إليها عن طريق البحث وتوظيف النظريات ومن ثم توصيلها للإدارة العليا بالمؤسسة.



- **استثمار المهارات والقدرات العلمية**: عندما يتم تحويل المعرفة إلي مهارات وقدرات عملية أو تترجم إلي سلوكيات وعلاقات وتفاعلات إنسانية، تصبح استثماراً حضارياً واقتصادياً وإدارياً، وان صعب قياسه بالأرقام أو إثباته من خلال نتائج ملموسة متخصصة علي المدى القريب أو المتوسط.

وبزلك يمكن التطبيق العملي لإدارة المعرفة للانتقال والتحول إلي الإدارة المتميزة من خلال:

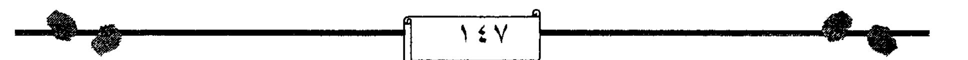
- القيمة المعرفية العالية للعملاء وتفعيل عملية اتخاذ القرارات بكفاءة أكبر واستخدام عملية القرارات لخلق معارف جديدة.
- تنظيم البيانات والوثائق والمستندات والسياسات والإجراءات، مع تنشيط خبرة وتجارب الأفراد العاملين في المؤسسة السابقة.
- تعميق أسلوب المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، الإدارة المساندة، الاتصالات المفتوحة، استراتيجيات الثقة والتدريب، التطوير الشخصي والتنظيمي، قدرات الحماسة والدعم لدي كوادر الإدارة والوظيفة باستخدام إدارة المعرفة.
- خلق إدارة معرفة تنظيمية رسمية أكثر تواجداً واستخداماً وعمومية وفائدة في المؤسسة والتركيز علي استراتيجيات المعرفة



عن طريق الاستثمار في التدريب، الاجتماعات ومحاضر الاجتماعات وكيفية تنظيمها وإعدادها، المعلومات الشخصية الناتجة من استخدام الحاسب الآلي والبريد الالكتروني، الخدمات الإلكترونية الفردية للعاملين في المؤسسة، التطبيقات الشخصية في إدارة المعرفة.

- توضيح واستقصاء المعرفة المستقبلية عن طريق توثيق المشروعات وتطوير مقترحاتها، الاختراع وحقوق الطبع، خبرة الإداريين، الذاكرة الثقافية الكلية للمؤسسة.
- استخدام استراتيجيات إدارة المعرفة وتقنياتها والتي تتضمن الموارد البشرية والوثائقية والمعلوماتية والتكتيكية والمستقبلية.
- ربط البرنامج التدريبي بكافة الأفراد العاملين والعاملين بمستندات ووثائق كمصدر للمعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات كإستراتيجية لربط الأفراد والعاملين بشبكات المعلومات.

- تجميع المعرفة من مصادرها وخزنها ثم إعادة استخدامها.
- جذب رأس مال فكري أكبر؛ لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي.
- خلق البيئية التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة



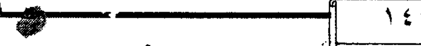
بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحول المؤسسات أو المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
- تجميع المعرفة من مصادرها وخزنها ثم إعادة استخدامها.



- الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكييف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.
- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم، ونشر المعرفة لكافة الأطراف ذات العلاقة.
- تطوير وتجديد المعرفة بصورة مستمرة من معلومات وبيانات؛ لتواكب تطور المؤسسة ووضعها في مكان مناسب؛ لتحقيق الأهداف المرجوة.
- التركيز علي تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة التي تشجع الأفراد علي المشاركة في المعرفة وتتمثل فيما يلي:

- المساهمة في المناقشات الخاصة بسياسات الحكومة والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعني إدارة وتطوير المعرفة، ونشره ليتم استخدمه بشكل أكبر، وتعميم الاستفادة ببلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة التي تؤثر علي فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.



- العمل علي زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول للحاسبات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة في المجتمع.
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- تطوير معايير تأهيل وأسس يستند عليها في حقل إدارة المعرفة تُساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للأفراد المختصين في إدارة المعرفة.

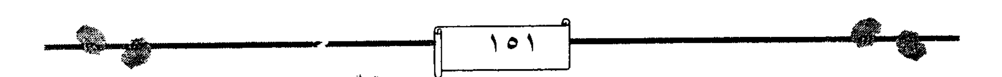
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم.
- الإسهام بتغيير السلوك نحو الأفضل.
- تعتبر الدليل للعمل الجيد، وحفظ المعرفة في الأماكن المخصصة لها.
- السعي لإيجاد القيادة القادرة علي بناء النظام المعرفي ويتولى عملية إدارة الأنشطة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف بالتخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية.
- تحسين خدمة العملاء باختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي بتسويق المنتجات والخدمات بفعالية اكبر.

- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق توصيل الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

- أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية إدارة المعرفة حيث تعد من الأفكار الحديثة والمعاصرة ذات الأثر الهام والفعال علي نجاح الأعمال وتأتي أهميتها من كونها أحدي المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها علي المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأجل تعبر بها المنظمة أو المؤسسة عما تريد الذهاب إليه في المستقبل ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ وما يريده ويرغبه العملاء ومستوي المنافسة.

ولقد أثبتت إدارة المعرفة أهميتها وتأثيرها في كافة المجالات بما فيهم التعليم وهذه الأهمية ظهرت بشكل واضح بعد متغيرات بيئية داخلية وخارجية متعددة منها العولمة والقرية الصغيرة، الثورة المعلوماتية، التكنولوجيا والانترنت، فكانت إدارة المعرفة استجابة لهذه المتغيرات وغيرها الأمر الذي أدي إلي تشعب علم إدارة المعرفة وتعدد أنظمة تطبيقه.



وهذا يوضح أهمية وجود إدارة المعرفة في كافة المؤسسات والمنظمات؛ حيث تساعد في توظيف كافة الموارد المعرفية المتاحة لاستثمار فرص العمل، واكتساب الميزة الاستراتيجية المؤكدة، فلم يعد أن يكون لدي المؤسسة إدارة جيدة للمعلومات وإنما إدارة فاعلة للمعرفة.

فالمنافسة توسعت من المعلومات إلي المعرفة ومن أنظمة المعلومات التقليدية إلي أنظمة إدارة المعرفة الحديثة.

وبذلك تتضح أهمية إدارة المعرفة من كونها مكافئ أكثر حيازة للقيمة، وأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستخدمة وذلك للأسباب التالية:

- زيادة حدة المنافسة بالسوق وسرعة زيادة الابتكارات والاكتشافات الجديدة.
- تتطلب تعقيدات السلع والخدمات المزيد من المعرفة بالعميل والسوق والمنافسة ومن ثم إلي إدارة معرفة قوية.
- زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات والمؤسسات ذات المعرفة المتميزة وهنا استلزم المنافسة علي طرق وكيفية استقطاب هذه الكفاءات.
- تعتبر من أهم المتطلبات العلمية والمنهجية لاتخاذ قرارات سليمة، وتحقيق التميز والارتقاء.



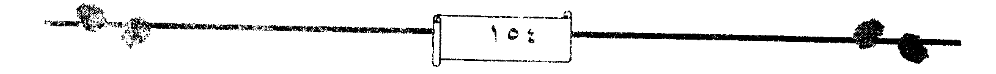
- المحافظة علي العملاء ذوي الولاء بالمؤسسة أو المنظمة.
- تخفيض التكاليف وتحسين أساليب وطرق أداء العمل.
- القدرة علي التكيف التنظيمي نتيجة لتغير قواعد وأسس العمل وافتراضاته.
- جذب عملاء جدد.
- تخفيض الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول علي معارف جديدة.

وبذلك تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادراتها في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في عملية التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وهذا يوضح أهميتها في تحقيق ما يلي:

- طرق الحصول على المعرفة التي تعتبر أساس النجاح والتطور وتعتبر المعرفة حصيلة تراكم المعلومات الناتجة عن معالجة المعلومات، وعند الحصول على المعرفة ينبغي ترتيبها وتنظيمها وتخزينها باستخدام نظم المعلومات الإدارية.
- القدرة علي مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من ظهور ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات



- الاستجابة لتحديات القرن الواحد والعشرين الذي يختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت، وشبكة المعلومات العالمية وكل متغيراته وحركات اتجاهاته.
- تُعد فرصة كبيرة للمنظمات أو للمؤسسات لخفض التكاليف ورفع جودتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة أو المؤسسة؛ لتحقيق أهدافها المرجوة والمتوقعة منها.
- تُعزز قدرة المنظمة أو المؤسسة للاحتفاظ بالأداء ألمنظمي المعتمد علي الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تُعد أداة المنظمات والمؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلي المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الذين هم في حاجة إليها عملية سهلة وممكنة.
- تُسهم في تحفيز المنظمات أو المؤسسات؛ لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.
- التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والناتج عن تطور الخدمات، وما

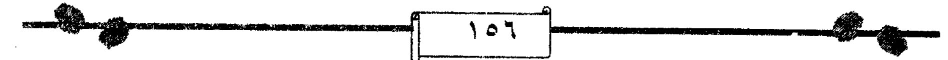


سيتبعه من تطور احتياجات جديدة.

- الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات، بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- إمكانية الحصول على كمية معلومات كبيرة في ظرف جزء من الثانية.
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف بالتخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، بتخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية؛ لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.



- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة تغييرات البيئة غير المستقرة.
- إتاحة فرصة للحصول على ميزة تنافسية للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- عند جمع بيانات الطلاب ودرجاتهم فنجدها بيانات مجردة يتم وضعها في سياقات محددة والحصول على نتائج كبيرة وهامة.
- عندما نجمع بيانات متنوعة داخلية أو خارجية لمدرسة مثلا لمدة شهر فتعطينا صورة واضحة عنها.
- عندما تجلس في غرفة أخبار، وعندما تدخل مكتبة حديثة.
- عندما تعرض عليك آلاف التقارير المهمة في وقت واحد.
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من



الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء بتخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمة المطلوبة والمتوقعة.

- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، وتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق أنشطة المنظمة أو المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة والمحددة من قبلها.
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- تحفيز المنظمات أو المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.

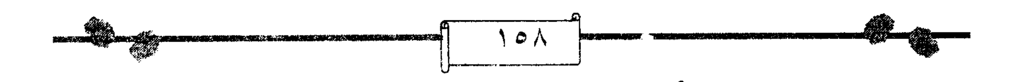


- إتاحة الفرصة للحصول على ميزة تنافسية دائمة للمنظمة أو المؤسسة عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات أو المؤسسات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

- الفائدة من إدارة المعرفة:

تملك إدارة المعرفة من الفوائد ما يجعلها تركز على إدارة العمل بأسلوب ذكي ومتطور وتحافظ على الإنتاجية ومخرجات العمل ومن هذه الفوائد:

- ألفة ورضاء العميل (المراجع) إلى ابعد ما يمكن.
- تقديم خدمة جيدة للعملاء.
- تحسين صنع واتخاذ القرار.
- تطوير الابتكار للوصول إلى الأدوات المناسبة والملائمة لحل المشاكل الحالية وابتكار وسائل وخدمات جديدة وتحسينها.
- تقليل ازدواجية الجهد والوقت والمال.
- تبسيط الإجراءات وذلك بحذف العمليات الغير ضرورية للتركيز على صميم العمل.
- الرضاء الوظيفي عند العاملين.



كما تهيئ إدارة المعرفة للقيادة العليا وصانعي القرار القدرة على استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب مستخدمة الحكمة والذكاء في التطبيق وبدون عناء وجهد كبير.

وتسعى إدارة المعرفة لاستيعاب التجارب السابقة وتستفيد منها وتحث على اخذ العبر منها، إذ إنها لا تتجاهل الأحداث السلبية حتى تتفاداها في المستقبل وتأخذ الأحداث الإيجابية لتستفيد منها في إنجاز الأعمال والمهام في المستقبل.

- مميزات إدارة المعرفة:

يمكن تلخيص قيمة نظم إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة في الأتي:

- تُسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفلترة وتحليل واسترجاع المعرفة الواضحة والمحددة ونشرها وتتكون هذه المعرفة من جميع الوثائق والسجلات المحاسبية والبيانات المخزنة في ذاكرة الحاسوب كما يجب أن تكون هذه المعلومات متوافرة بشكل واسع وسهل بالنسبة لإدارة المنظمة بشكل سلس وتعتبر نظم إدارة المعرفة ذات قيمة لمنظمة الأعمال للدرجة التي تكون فيها قادرة على عمل ذلك.
- تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفلترة وتحليل واسترجاع ونشر المعرفة الضمنية أو المفهومة ضمنيا وتتكون هذه المعرفة من إجراءات

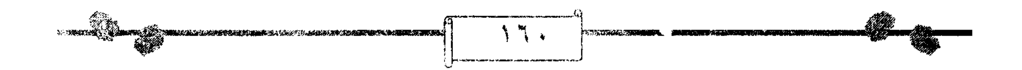
غير رسمية أو ممارسات ومهارات غير مكتوبة وهذه الكيفية للمعرفة ضرورية وأساسية لأنها تعطي صورة عن كفاءة وأهلية وجدارة الموظفين حيث أن لنظم إدارة المعرفة قيمة لمنظمة الأعمال إلى درجة تمكنها من تصنيف وتجميع أفضل الممارسات وتخزينها وتوزيعها على جميع أجزاء المنظمة كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتجعل المنظمة اقل عرضة لدوران الموظفين.

- تأدية وظيفة إستراتيجية واضحة حيث يشعر الكثيرين بأنهم في بيئة الأعمال المتغيرة بشكل سريع.

وهناك ميزة إستراتيجية يطول بقاؤها وهذه الاستراتيجية تساعد في بناء منظمة تكون يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغير ومهما كانت الصعوبات فسرعة التكيف هذه يمكن أن تكون متمشية فقط مع نظام تكييف مثل نظام إدارة المعرفة والتي ينتج عنها حلقات تعليمية تعدل بشكل أوتوماتيكي قاعدة معرفة المنظمة في كل وقت يتم فيه استخدامها.

- نتائج وفوائد تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة:

تحقق إدارة المعرفة والمعلومات مزايا وفوائد عدة للمؤسسات والمنظمات التي تقوم باستخدامها ومن هذه الفوائد:



- الوصول إلى أفكار ومشاركات إبداعية من مختلف المستويات الإدارية التي تعمل في المؤسسة.
- السرعة في علاج المشكلات وحلها وذلك بتوفير المعلومات المطلوبة.
- زيادة مستوى أداء العاملين.
- زيادة التنسيق والتكامل بين مختلف الدوائر التنظيمية.
- زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم لأن إدارة المعرفة والمعلومات تؤدي لرفع مستوى الأداء وتحقيق تكاليف وسائل الاتصال وتقليل الأعمال الورقية التي يعتمد عليها في معظم الأعمال.

وذكر *Pat Griffiths & John Ward* فوائد أخرى تتمثل في:

- تحسين إنتاجية العاملين.
- تخفيض التكاليف.
- زيادة مرونة المنظمة في الاستجابة للبيئة الخارجية.
- تمكين المنظمات من اتخاذ القرارات الصحيحة.

ويتوقع أن يتم تحقيق النتائج التالية بعد تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات أو المنظمات:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.

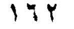


- تحسين نوعية الخدمة المقدمة، عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة، وتطوير أسلوب أدائها.
- تبني فكرة تنمية الإبداع بتشجيع مبدأ تدفق الأفكار وانسيابها بحرية تامة ودون عوائق.
- زيادة وتعظيم العائد المالي الناجم عن خلاصة الأصول المعرفية في المؤسسة عن طريق تسويق خبرات ومعارف الموارد البشرية العاملة فيها بفاعلية، نظراً لاعتبارها بيت خبرة متخصص في مجال عملها.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري أو المعرفي لتحسين طرق إيصال المعلومات وتبادلها وتوظيفها لإحداث التطوير التربوي المنشود.
- تحسين صورة المدرسة وشخصيتها وسمعتها بين منافسيها وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- تحديد الفجوة المعرفية في المؤسسة وآلية تجاوزها.

- **وظائف إدارة المعرفة:**

تتولى إدارة المعرفة الإشراف على تنفيذ عدة وظائف منها:

- **الإدارة الإستراتيجية للمعرفة:** تتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة وتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها في داخل



المنظمة أو من البيئة الخارجية.

- **تنظيم المعرفة**: وهي وظيفة تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز وخزن المعرفة وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.
- **بناء نظم المعرفة**: أي الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحوسبة المستندة إلى قواعد المعرفة ودعم الجهود لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم والتي تتكون عادة من نظم المعلومات التنفيذية ونظم مساندة القرارات ونظم مساندة القرارات الجماعية ونظم المعلومات الإدارية.
- **تنمية وتطوير العقل الجمعي**: تتم هذه العملية من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة واستقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه وبغض النظر عن الجنسية والقومية والعرق.
- **إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية**: تستهدف تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة سواء بتقليل نسبة تكلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية أو بربط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة



لمنظمات الأعمال وبخاصة إذا علمنا أن سلسلة القيمة لا تعبر فقط عن التدقيق ألخيطي للأنشطة المادية وإنما تتضمن المعلومات التي تتدفق داخل المنظمة وبين المنظمة والمجهزين والموزعين والعملاء.

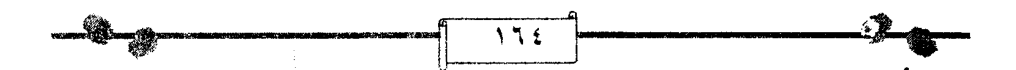
بالإضافة إلى أن المعلومات نفسها هي التي تحدد قوة المساومة النسبية للاعبين العاملين في كل أنشطة الأعمال.

- **إدارة التعاضد (التماسك):** تُعد إدارة المعرفة وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعني القدرة على تحقيق أكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية أو القدرة على العمل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.

ويعني مصطلح التعاضد قدرة الوحدات أو الشركات على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر؛ مما لو قامت كل شركة أو وحدة بتنفيذ العمل وحدها فقط.

كما يعني التعاضد تشكيل الأبعاد التالية:

- **المعرفة بالتقنيات**: أي الاشتراك بالمعرفة والمهارات لتحسين النتائج من خلال شحذ الأفكار وتطبيقها في أنشطة الأعمال.
- **المشاركة بالموارد المنظورة**: أي المشاركة بالموارد عن التفاعل وحشد الموارد لتحقيق أكبر قيمة مضافة للمشروع وليس مجرد الجمع



الحسابي للموارد المادية والتقنية للشركاء.

- **تنسيق استراتيجيات الأعمال**: يهدف تنسيقها إلى تحديد المسارات العامة وبرمجة الأنشطة المطلوب إنجازها.

وينتج من إدارة التعاضد تكوين قيمة نوعية مضافة من خلال ربط قيمة معرف التقانة بمختلف الوحدات الإستراتيجية، وتشكيل مشروعات مشتركة على هذا الأساس من خلال الاستفادة القصوى من قيمة هذه المعرفة للوصول لهدف تحقيق التكامل البنيوي(العمودي والأفقي) للمنظمة، وبالذات في امتداداتها الأمامية والخلفية وفي عملياتها الرئيسية وأنشطتها الرئيسية والمساندة.

- **إنتاج المعرفة:** تتولى إدارة المعرفة عمليات إنتاج المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمنظمة أو إنتاج المعرفة وبيع سلع المعلومات والمعرفة باعتبارها النشاط الأساسي للمنظمة.

وتستطيع المنظمة تحقيق قيمة مضافة كبيرة، وبخاصة أن التكاليف المتغيرة لإنتاج المعرفة لها خصائص فريدة وهي أن تكلفة الوحدة المنتجة لنسخة إضافية من منتج المعلومات لا تزيد حتى ولو طبعت كميات كبيرة منها، وبسبب هيكل تكلفة المعلومات والمعرفة فهذه السلع تقدم اقتصاديات سريعة الحجم، أي بمعنى أنه كلما أنتجت المنظمة كميات أكبر كان متوسط

التكلفة أقل للإنتاج.

ويتمثل دور إدارة المعرفة في الوصول إلي مستوي أداء جيد فيما يلي:

- يسهل توليد المعرفة الجيدة والمفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص في التقاط المعرفة، والتشجيع علي استثمارها، فضلا عن مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود العمليات لإحداث التناسق فيما بينهم، فهذا يؤدي إلي:

- تقليل تكاليف إجمالية العمل بتقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات، وتكاليف سوء التعامل مع التقنية ووسائل العمل.
- زيادة العائد المالي للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخري مبتكرة وسريعة البيع.

- يدل تحقيق إنتاجية عالية علي الاستخدام الكفء للمدخلات، وأن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي لابتكارات وطرق أكثر فاعلية.
- تقود إدارة المعرفة إلي تحقيق الإبداع والابتكار لأشياء جديدة، وزيادة الوعي الثقافي لدي العاملين بالتدريب والتعلم والحوار.

- عناصر إدارة المعرفة:

يمكن تحديد عناصر المعرفة فيما يلي:

- **المعلومات:** عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فيتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم بغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

فهي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد، وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة منها الشكل الكتابي، صورة أو محادثة مع طرف آخر.

- **البيانات:** مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي "المستقبل للمعلومات".

- **القدرات:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها؛ لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها.

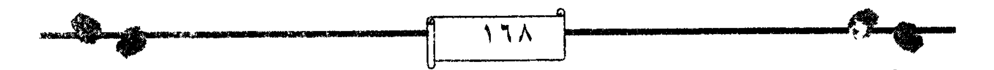
وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة

على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناءاً على ما يتوفر لديهم من معلومات، فإذا لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات فيمكن القول أن أحد محاور المعرفة الأساسية مفقودة.

- **الاتجاهات:** المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، ففي حقيقة الأمر تدفع الاتجاهات الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف؛ لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع، وهذا بالتأكيد ينقص العديد من المنظمات أو المؤسسات.
- **التعاون**: ويقصد به المستوي الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم للأخر في مجال عملهم للوصول إلي أهداف المنظمة، أي العمل معاً بروح الفريق إذ إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر علي عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوي تبادلها بين الأفراد العاملين في المنظمة

فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال ويسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعد أساساً من دعائم المعرفة وبالتالي فالتعاون يسهم في تدعيم إدارة المعرفة.

- **الثقة**: وتعني الحفاظ علي مستوي مميز ومتبادل من الإيمان بقدرة



بعضنا البعض علي مستوي النوايا والسلوك، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

فكلما زادت وتوافرت الثقة أمكن بسهولة الاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات؛ مما يزيد في حصيلة المعرفة ويوطد ويدعم إدارة المعرفة.

- **التعلم**: يُعد عنصراً من عناصر إدارة المعرفة، فالتعلم يعني اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ وصنع القرارات أو بالتأثير علي الآخرين.

فكلما اكتسب الأفراد المعرفة تمكنوا من استخدامها في مجالات الإدارة من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات اللازمة لتسيير الأعمال.

فالتركيز علي التعلم يساعد الأفراد ويؤهلهم ويعدهم إعداد جيد وضروري؛ مما يُساعد في خلق المعرفة التي تعني تكوين البيانات والأرقام والمعلومات اللازمة لاستخدامها في إدارة المعرفة ومن هنا تتضح أهمية التعلم كعنصر من عناصر إدارة المعرفة.

- **الخبرة**: تعد ضرورة لإدارة المعرفة وهذا يعني أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة أو المنظمة تكون واسعة وهذا يعني أنها مركزة ومتخصصة، فهناك مستويات أفقية عمودية ورأسية في المؤسسة.

فالتواصل مثلا بين رؤساء الأقسام في نفس المستوي يقوم علي



التنسيق التشاور والتعاون ويزودهم بالخبرات وتبادل المعلومات والبيانات من أجل العمل وتحقيق الأهداف، وهذه الخبرة تنشا بينهم، وتكون المعرفة وتساعد علي أداء العمل ونجاح إدارة المعرفة.

- **التسـهيلات ودعـم نظـام تكنولوجيـا المعلومـات**: وهو من الأمور المهمة في توفير المعرفة من معلومات وبيانات وتخزينها، واستخدامها عند الحاجة لها من خلال برامج الكمبيوتر المختلفة وشبكة المعلومات العنكبوتية العالمية؛ مما يشكل حصيلة معرفة هامة للمنظمة والقائمين علي إدارتها وعلي صنع واتخاذ القرار فيها.

وبالتالي فالتسهيلات التي تقوم بها الإدارة وتدعم كذلك تكنولوجيا المعلومات المعمول بها في المؤسسة إنما يساعد علي توفير المعرفة ويساعد علي إدارة المعرفة ويساعد علي تحقيق الأهداف المتوقعة والمطلوبة منها.

- **الإبـداع التنظيمـي**: ويعني القدرة علي خلق القيمة والخدمات والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي.

فالإبداع التنظيمي يعني خلق التنظيم المناسب القادر علي الاستفادة من البيانات وإدارتها وتسخيرها في خدمة الإدارة؛ ليحقق الأهداف المرجوة، فالمعرفة تلعب دوراً رئيساً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وبالتالي فأن



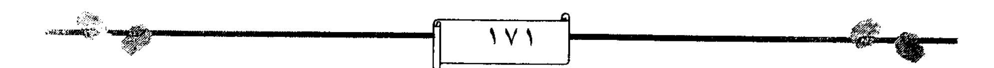
توافر المعرفة يُعد أمر ضروري.

وهذا يوضح أهمية أن تعمل المؤسسة علي اكتشاف المعارف التي يمتلكها الأفراد العاملون فيها والعمل علي استثمارها وإدارتها "إدارة المعرفة" والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب هامة للمؤسسة.

وهذا هو دور إدارة المعرفة وبذلك تعد إدارة المعرفة هندسة وتنظيم للبيئة الإنسانية، والعمليات التي تساعد المؤسسة علي إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها ونقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص في الوقت المناسب؛ ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتحويل المعرفة بما تتضمنه من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات لخدمة أهداف المؤسسة.

كما أن إدارة المعرفة تتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق وتوليف المعرفة المرئية برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والامكانات الشخصية والتنظيمية بحيث يجري تحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير الايجابي في تحقيق الأهداف المنشودة.

وما سبق يوضح أن إدارة المعرفة تسعي إلي تقديم حلول لقضايا ومشكلات واستقطاب وإنتاج المعرفة بالمشاركة فيها بين الأفراد والجماعات



وتهتم باستثمار الموارد المعرفية وبناء ذاكرة للمؤسسة ترتكز علي تبادل المعرفة، والمشاركة فيها من خلال عمل منهجية مستمرة.

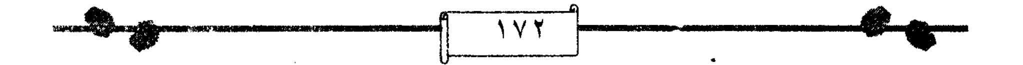
كما وتكمن أهميتها في أن التقدم العلمي والتكنولوجي هو عمل مؤسسي يتطلب وجود تراكم معرفي وبرامج محفزة للابتكار والإبداع وتطبيق التكنولوجيا بواسطة إدارة كفؤة وفاعلة للمعرفة.

- أدوات إدارة المعرفة:

يُعد العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسة في إدارة المعرفة إذ يعد المورد والمولد الأساسي للمعرفة العمليات العقلية وما تحتويه من معارف وخبرات وأنشطة تحليلية وتركيبية وتنبؤيه تعد المولد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة، كما الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها.

ويمكن الإشارة إلي بعض أدوات المعرفة فيما يلي:

- **العقل البشري:** وهو يمثل الركيزة الأساسية في أنتاج المعرفة وهم ما يسمون بأفراد المعرفة، فهم الأشخاص القادرون علي توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها من خلال القيام بالأنشطة العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة والمؤدية إلي المعرفة.
- **تقنية المعلومات:** تلعب دوراً أساسياً ومحورياً في برامج إدارة



المعرفة من خلال قدرتها علي تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضاً في جمع وتنظيم معرفة الجماعة لجعل المعرفة متوافرة علي أساس المشاركة،

فتقنية المعلومات تلعب دوراً محوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها علي تسريع عملية خلق ونقل المعرفة، وتساعد أدواتها في جمع وتنظيم معرفة الجماعات باتجاه جعل هذه المعرفة متوافرة علي أساس المشاركة.

وإدارة المعرفة عمليات تساعد المنظمات علي التوليد والحصول علي المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعُد ضرورية للأنشطة الإدارية كاتخاذ القرار وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي وتتطلب تحويل المعرفة الشخصية لمعرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة.

- مداخل إدارة المعرفة:

أدي الاهتمام المتزايد بالمعرفة نتيجة وصفها أهم أصول المنظمة، والمصدر الأكثر حيوية في أنشاء واستمرار الميزة التنافسية في المؤسسات والمنظمات القائمة علي المعرفة، فكل ذلك أدي لتنوع مداخل إدارة المعرفة.

فقد ذكر *Malhorta* أمكانية تحديد ثلاثة مداخل رئيسة وهي:

- **المدخل المعلوماتي**: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفق

المعلومات وتطوير قاعدة بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

- **المدخل التقني**: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة علي تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة علي الويب وغيرها.
- **المدخل الثقافي**: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات أو المؤسسات الساعية للتعليم والتعلم.

وقد أوضح أنه في كل هذه المداخل تسعي إدارة المعرفة لتقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة لها والتركيز علي تبادلها والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.

وهناك من رأي وجود ثلاثة محاور رئيسة لهذه المداخل:

- **المحور الأول**: أشار ***Blumentritt et Johnston*** إلي ثلاثة مداخل لدراسة المعرفة تتمثل فيما يلي:

- **المدخل الأول**: يركز علي دراستها بوصفها رأس مال فكري من خلال التركيز علي الموجودات الفكرية غير الملموسة وخاصة المكثفة معرفياً، والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة.

- **المدخل الثاني**: ويدرس إدارة المعرفة نفسها ويعني الباحثون هنا بدراسة طرائق توليد المعرفة وتخزينها والمشاركة فيها واستخدامها.
- **المدخل الثالث**: وهو مدخل اقتصاد المعرفة، وهو مجال علماء الاقتصاد ونقادهم حيث يتم التركيز علي الخصائص الرئيسة للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية.

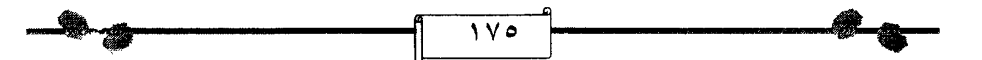
- **المحور الثاني**:ويتضمن ما يلي:

- **نظام تصميم موجودات المعرفة**:تم تطوير هذا المدخل في بداية الثمانيات من القرن الماضي، ويدعو إلي تطوير حلول لإدارة المعرفة تنطلق من خلفية هندسية للمعرفة وبموجبه فإن إدارة المعرفة يمكن فهمها كفاعلية مكونة من جهد حلقي لثلاث فاعليات رئيسة وهي:

- **الفهم**: وتشمل تحديد المعرفة وتحليل نقاط القوة والضعف فيها.
- **الانعكاس**:ويشمل التحسين وخطة التغيير.
- **الفعل**: ويعني تنفيذ التغيرات ومراقبة عملية التنفيذ.

والانتقاد الموجه لهذا المدخل أنه لا يدعم تصميم العمليات للتعامل مع المعرفة الضمنية ولا يغطي فعاليات إدارة المعرفة غير المشاركة والمستخدمة.

- **مدخل إدارة معرفة الأعمال**: ويركز هذا المدخل علي ربط فعاليات إدارة المعرفة وأهداف وعمليات الأعمال، وقاعدة المعرفة والأنظمة والوثائق.



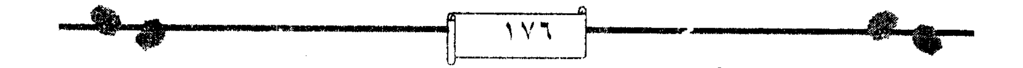
والانتقاد الموجه لهذا المدخل أنه عدم الأخذ بعين الاعتبار البعد الضمني للمعرفة ولا يتضمن معرفة جديدة.

- **مدخل سلسلة قيمة المعرفة:** ويركز هذا المدخل علي التوفيق بين عمليات الموظفين والعاملين ومهام إدارة المعرفة، ويتم وضع هذا المدخل والذي جاءت سلسلته لقيمة المعرفة عبر ست مهام لإدارة المعرفة تتمثل في: تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المعرفة المتوافرة، التطوير والمشاركة، التطبيق، تقييم المعرفة.

والانتقاد الموجه لهذا المدخل أنه لا يقدم طريقة مثالية لكيفية خلق تكامل لفاعليات لإدارة المعرفة.

- **مدخل إدارة المعرفة المعتمد علي النموذج:** وقد اقترح هذا المدخل من قبل *Allwegger* وأضاف منظوراً جديداً لنمذجة عمليات الأعمال المتواجدة وبخاصة العمليات المكلفة معرفياً، وهو محدد بوصفه للمعرفة المطلوبة والمستخدمة، هذا إلي جانب توليد وتوثيق المعرفة؛ ويستهدف تصنيف المعرفة، وإنشاء خريطة لها لتحديد من لديه المعرفة في داخل المنظمة، ويعتمد علي رموز صورية سهلة الفهم لمساعدة المستخدمين لها.

- **المحور الثالث:** مداخل تنفيذ إدارة المعرفة، وقد أشار *Mcelroy* إلي مدخلين لإدارة المعرفة يتمثلا فيما يلي:



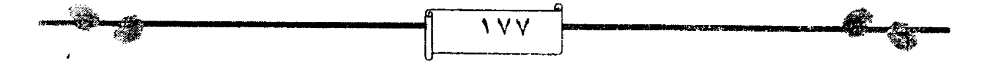
- **مدخل الجيل الأول:** وبموجب هذا المدخل تركز المنظمات والمؤسسات علي الجوانب المالية والاقتصاد في النفقات ويدعو الجيل الأول للشروع ببداية صغيرة؛ لتحقيق الأرباح السريعة قبل البدء بالمعرفة التي تندمج بالأعمال الاستراتيجية للمنظمة أو المؤسسة.

وهذا المدخل لم يقدم نماذج للتعلم والإبداع وركز علي جوانب بسيطة فقد ركز نسبياً علي الحصول علي المعرفة وترميزها.

- **مدخل الجيل الثاني:** ويفترض أنه عندما تنضج إدارة المعرفة في المنظمة ينبثق جيل ثاني ذو خصائص بارزة، مثل القدرة علي التمييز بين جانبي العرض والطلب لإدارة المعرفة، ففي جانب العرض يكون التركيز علي توزيع ونشر المعرفة المتوافرة، أما في جانب الطلب يركز علي تلبية حاجة المنظمة لمعرفة جديدة؛ لذا يميل نحو العلم والإبداع.

وأشار *Wick* إلي المدخل التقني حيث يميل رواده إلي التركيز علي دور تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها. ويوجد أيضا مدخلان لتحليل ودراسة إدارة المعرفة ولتعيين وظائفها وأدوار مد رائها وهذا المدخلان هما:

- **المدخل الأول**: يسمى المدرسة المعلوماتية.
- **المدخل الثاني**: يسمى المدرسة السلوكية.



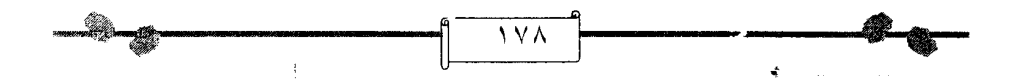
وتعود المدرسة المعلوماتية جذورها إلى نظم المعلومات المحوسبة ذات التقنية العالية بعتادها وبرمجياتها، وبوجه خاص تطبيقات حقل الذكاء الصناعي مثل النظم الخبيرة والشبكات العصبية وتقنيات المنطق الغامض، وتعد المدرسة المعلوماتية أن النظم التي تستند إلى قواعد المعرفة والشبكات الذكية التي تعمل على أساس المعالجة المتوازية والمنطق الغامض هي التي تملك الأجوبة النهائية عن أسئلة الإدارة بما في ذلك أنشطة ووظائف إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة.

ونتيجة الاهتمام المتزايد بالمعرفة وإدارتها بوصفها أحد أهم أصول المنظمات أو المؤسسات والمصدر الأكثر حيوية في أنشاء واستمرار الميزات التنافسية، فقد أدي هذا إلي تنوع مداخل المنظمات إلي إدارة المعرفة، ورغم تميز هذه المداخل عن بعضها البعض.

- أنظمة وبرامج إدارة المعرفة:

أوضح *Daft, R* أن إدارة المعرفة تشتمل الأنظمة والبرامج التالية:

- التنقيب عن البيانات *Data Mining*
- مخازن البيانات *Data Warehousing*
- خرائط المعرفة *Knowledge Mapping*
- الإنترنت *Internet*



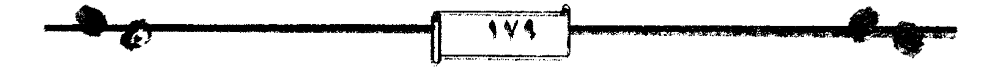
- المكتبات الإلكترونية *Electronic Libraries*
- الحوار *Dialogue*
- المشاركة في الممارسات *Communities of practice*

ويتكون نظام إدارة المعرفة من الأنظمة الفرعية التالية:

- نظام لقاعدة البيانات يسمح للمدراء والعاملين بالحصول علي المعلومات بأسلوب كفء وبوقت محدد.
- نظام لغوي تنظيمي يسمح للأفراد فهم ما تعنيه الأشياء، أي فهم المعلومات الواردة في قاعدة البيانات وتنظيمها في معرفتهم الخاصة وتقديمها لبقية الأفراد.
- نظام فرعي لشبكة العمل يسمح للأفراد بالحصول علي مصدر المعلومات ومصدر المعرفة.
- نظام فرعي للنقل يتم بواسطته النقل المباشر بين الأفراد للمعرفة الجديدة التي تم توليدها.

ويتطلب نظام إدارة المعرفة استخدامات الأدوات الخاصة وشبكات الحاسب الآلي وبرامج العقل الإلكتروني إلي جانب التعامل مع البرامج التحفيزية في المنظمة.

وقد وضع البنك الدولي الكندي مقاييس لإدارة المعرفة تتمثل فيما



يلي: معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمنظمة ليكون مساوياً أو يفوق معدل التغيير في البيئة الخارجية.

- الأبعاد الأساسية لإدارة المعرفة:

ترتبط إدارة المعرفة بأبعاد متعددة ومجالات وأوجه مختلفة منها ما يتعلّق بتكنولوجيا المعلومات الذكية ونظم المعلومات الشبكية وأخرى ترتبط بأصول المعرفة ورأس المال الفكري، بالإضافة إلى سرعة التغيّر النوعي في بيئة الأعمال والاتجاه المستمر نحو التشبيك والتعاضد في اقتصاد المعرفة.

وهذه الأبعاد والمجالات المتنوعة والمتعددة جعلت من إدارة المعرفة حقلاً معرفياً متخصصاً يتجاوز حدود الارتباط برافد معرفي وتطبيقي منفرد لتكنولوجيا المعلومات مهما تعاظم تأثير هذه التكنولوجيا وتصاعد تأثيرها الجوهري في مجمل النشاط الإنساني.

وذلك لأن إدارة المعرفة ببساطة تستند على المكون العضوي اللامتناهي للمعرفة، الصيرورة والمعرفة الكينونة التي تستند على الحاجة الملحة لتنظيم واستثمار الثروة العقلية والفكرية وتوظيفها من أجل اكتساب الميزة الاستراتيجية المؤكدة.

وبطبيعة الحال تعمل إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية في ظل اقتصاد المعرفة الذي يجّبُ تكنولوجيا المعلومات والشبكات وفي مقدمتها الإنترنت عبر

وسائل وأدوات تساعد على توليد قيمة مضافة حقيقية للمستفيدين.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه بقوة ما معنى إدارة المعرفة؟ وكيف تسهم في تكوين شبكات القيمة؟ وما دور هذه الشبكات في تكوين الثروة وتحقيق الميزة التنافسية؟.

وبنفس المعنى لا يمكن تحديد اقتصاد المعرفة بأطر وقوالب معينة. وإذا عدنا إلى اقتصاد المعرفة نرى أن حصة الأصول المعرفية تصل إلى ٨٠٪ من قيمة الشركات الكونية والمتعددة الجنسيات في قائمة أكبر ٥٠٠ شركة بالعالم بالإضافة إلى صعود عمال أو صناع المعرفة حسب تعبير *Drucker* الذي يتزامن مع هبوط في إنتاج السلع المادية المجردة لصالح الخدمات والمعرفة التي أصبحت أساس النمو الاقتصادي والإنتاجية.

وبالتالي أصبحت المعرفة الخاصية الجوهرية المحددة للنشاط الاقتصادي بدلاً من الموارد المادية والطبيعية، كما ازداد تأثير عمال المعرفة في جميع الشركات التي تستند على تكنولوجيا المعرفة المتقدمة.

ويصف *Bill Gates* هذه الظاهرة التاريخية الفريدة عندما يقول أن خروج ٢٠٪ من العاملين الرئيسيين في شركة *Microsoft* يعني أن الشركة ستواجه خطر الإفلاس، وبمعنى آخر، لم تعُد المعرفة خاصية جوهرية للنشاط الاقتصادي فقط بل هي العنصر الحاسم في استمرار وجود ونمو منظمات



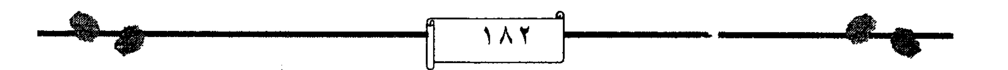
الأعمال وهي العامل الأكثر أهمية في تحديد مستوى المعيشة وتحسين جودة الحياة لارتباط المعرفة بالثروة والرفاهية وارتباط المعرفة بالتنمية والتقدم.

كل هذه المظاهر وغيرها التي انبثقت عن المعرفة أدت إلى ظهور بيئة جديدة للأعمال وفرضت وجود إدارة للمعرفة.

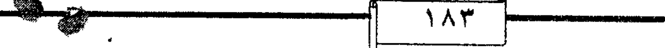
والأهم من هذا أن القوى المحفزة لإدارة المعرفة قد أعادت هندسة مفهوم القيمة وتعمل اليوم على تكوين توليفات مبتكرة لشبكات القيمة تختلف بصفة جوهرية عن نظام القيمة في الاقتصاد الصناعي.

وتأسيساً على ما تقدم تأتي هذه الدراسة لاستكشاف وتحليل أحد أهم مظاهر التحول في إدارة المعرفة وأدوار المعرفة وهو التحول النوعي لمفهوم ومعمار هيكل القيمة والتكلفة والقيمة المضافة وطريقة إنتاجها والتركيز على هذا البعد من خلال تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة ونماذج القيمة الجديدة الممثلة بشبكات القيمة وصعود منظمات المعرفة الشبكية في ظل العالم الرقمي واقتصاد المعرفة المعولم.

ويشير المسح للدراسات السابقة في مجال العوامل المؤثرة في فعالية إدارة المعلومات إلي وجود ثلاثة أبعاد أساسية يتوقف علي توافرها وكفاءة إدارتها والتعامل معها مدي فعالية إدارة المعرفة بالمنظمات وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:



- **البعـد التكنولـوجي**: فلا يمكن التعامل مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدي المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلي نظام الكتروني متكامل المعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلي المعلومات في الوقت المناسب.
- **البعد الاجتماعي**: رغم أهمية البعد الاجتماعي في إدارة المعرفة إلا أن العنصر البشري والبعد الاجتماعي لا يقل أهمية عنه، فقد كان التكامل بين التكنولوجيا والذكاء الإنساني في العقود القليلة الماضية هو العامل الرئيسي في نجاح الأعمال وتقدم المجتمعات، وقد أشار دي لونج وفاهي *De Long & Fahey* أن التكنولوجيا تمثل ٢٠٪ من الصورة، في حين يمثل العنصر البشري ٨٠٪ منها، فالتكنولوجيا وحدها لا تجعل الفرد أكثر ذكاء بل أن التكنولوجي المتقدم يحتاج إلي قدرات عقلية عالية لفهمها والتعامل معها والاستفادة منها، والتكنولوجيا ما هي إلا نتاج طبيعي لما يحدث في العقل البشري؛ لذا يجب أن يكون العنصر البشري مدرباً وقادراً علي فهم واستخدام الامكانات التكنولوجية المتاحة له، وتوظيفها بأفضل ما يمكن حتى يستطيع تحقيق الاستفادة والغاية القصوى منها.



ولما سبق يجب أن تشكل داخل المؤسسات والمنظمات نوعين من الجماعات:

- **مجتمعات الممارسة**: جماعات تضم المهنيين الذين يشاركون نفس المسئولية ويمارسون نفس الأدوار الإدارية ولديهم نفس الخلفية التعليمية والخبرات العملية رغم انتمائهم إلي وحدات تنظيمية مختلفة داخل المنظمة.
- **مجتمعات المصالح والاهتمامات المشتركة**: جماعات أكثر شمولية تتكون من أفراد لهم خلفيات مهنية وتعليمية مختلفة ويمارسون وظائف وأدوار متنوعة، ورغم ذلك يوجد لديهم اهتمامات مشتركة بالمعرفة وأدواتها.

ويجب علي المنظمات تسهيل عمل هذه الجماعات وتمكينها من القيام بعملها وتزويدها بالأدوات والأنواع المختلفة من التكنولوجيا اللازمة لذلك، فمثل هذه الجماعات هي وحدها القادرة علي إنتاج المعرفة الجديدة ونشرها وتوظيفها، وتقديم الابتكارات للمنظمة.

ولكي يقوموا بأدوارهم بكفاءة وفاعلية يجب أن تتوافر فيهم مهارات أساسية تجعلهم في المقدمة ويودوا أعمال وجهود إدارة المعرفة في مؤسساتهم ومنظماتهم وهي:

- يكون لديهم فهم واضح لتعقيدات المعرفة ونظم الاتصال والقدرة علي اختيار الوسيلة والتكنولوجيا المناسبة لنوع المعرفة والهدف من استخدامها.



- يتميزوا بقدرات خاصة في العمل عبر الوظائف والأقسام والمجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية والتسويق وغيرهم.
- تكون لديهم قدرات متميزة تجعلهم خبراء في الاتصال والتواصل الاجتماعي مع الآخرين.

- **البعد الثقافي**: تعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل المهمة المؤثرة في تحقيق نجاح أو فشل إدارة المعرفة، وقد يعتبرها البعض أحدي المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات، بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع المعرفة وبصفة عامة يوجد أربع طرق تؤثر فيها الثقافة التنظيمية في سلوكيات إيجاد ومشاركة استخدام المعرفة في المنظمات وتتمثل فيما يلي:
- تصنع ثقافة المنظمة الافتراضات الأساسية بشأن ماهية المعرفة والتي تعد مهمة ومفيدة وذات علاقة بما تقدمه المنظمات، فعلي سبيل المثال الثقافة السائدة في أي مؤسسة في الغالب ما تشجع علي الإبداع، وتعتبر المعرفة المرتبطة بالإبداع الإنساني أكثر أهمية من غيرها،

وتوجد العديد من التصرفات التي يمكن للمدراء القيام بها ليتعرفوا علي إمكانية صنع الثقافة السائدة في منظمتهم افتراضات بشأن إيجاد

ومشاركة واستخدام المعرفة وهي:

- أن يتعرف علي كيف تصنع ثقافة المنظمة الأولويات التي تدعم أو تتجاهل عمليات إيجاد ومشاركة المعرفة المرتبطة بنشاط أو عملية محددة، فمثلا أيهما أهم ذهاب الموظف لعمله اليومي، أم أن يجتاز برنامج تدريبي؟
- أن يحدد السلوك الذي يعبر عن مجموعة محددة من الأنشطة الخاصة ببناء المعرفة والتي تعد حرجة للمنظمة، فمثلا ما الذي كان من الممكن أن يفعله مدير مبيعات بشكل مختلف إذا كانت مشاركة المعرفة من الأعراف الأساسية السائدة في ثقافة المنظمة؟
- أن يوضح ما الأعراف والممارسات السائدة في الوقت الحالي والتي يمكن أن تكون معوقاً للسلوك الجد المطلوب؟ وأن يحدد ما إذا كان من الممكن تغيير هذه الأعراف والممارسات لتدعيم السلوك المطلوب، وكيف؟

- تتوسط ثقافة المنظمة العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية: فالثقافة تتضمن الأعراف والقواعد بشأن الكيفية التي يجب أن توزع بين المنظمة والأفراد، فالثقافة تحدد أي المعارف تنتمي إلي المنظمة، وأيها تبقي تحت سيطرة الفرد أو المنظمة، فعندما يطلب من الأفراد أن يضعوا ما يعرفونه في نظام مؤسسي، فأنهم يتجهون للشعور بأنهم يفقدون ملكيتهم لمعرفة كانوا يملكونها ويتحكمون فيها بمفردهم من

قبل، ففي العادة تدعم الأعراف التنظيمية هذه الملكية الفردية، وتشجع الأفراد علي رفض مشاركة ما لديهم من معرفة مع الآخرين حتى لو كانت للمنظمة استراتيجية أعمال يتطلب نجاحها أن يشارك الأفراد ما يعرفونه مع الآخرين؛ لذا يجب أن تتوافر في المنظمة ثقافة تشجع علي مشاركة المعرفة واستخدامها علي مستوي الفرد، وتوجد عدة تصرفات للمدراء تمكنهم من أداء ذلك:

- يأخذ في اعتباره كيف تسهم إستراتيجية إدارة المعرفة في تغيير اتجاهات الأفراد نحو ملكية المعرفة.
- يحدد إلي أي مدي تقوم الثقافة التنظيمية الحالية بتدعيم أو تجاهل عملية إعادة توزيع المعرفة.
- يحدد السلوك الجديد الذي يمكن أن يعزز مفهوم التحول من تقدير المعرفة الفردية إلي تقدير المعرفة الجماعية.
- يحدد بشكل واضح الممارسات المطلوبة لتدعيم التوجه إلي مزيد من الاستخدام الجماعي للمعلومات.

• تخلق ثقافة المنظمة سياقاً للتفاعلات الاجتماعية: في الغالب تضع الثقافة التنظيمية القواعد والأسس نحو ما هو مقبول ونحو ما هو مرفوض من السلوك داخل المنظمة، كما أنها تحدد أنماط التفاعلات



الاجتماعية التي يمكن أن يكون لها تأثير واضح في عمليات خلق ومشاركة واستخدام المعرفة، فعلي سبيل المثال إذ لم يوجد تعاون بين قسمي البحوث والتطوير ولا يكون بينهما تفاعل ومشاركة في المعرفة في المنظمة، يجب علي الإدارة القيام بما يلي:

- تحديد الأعراف والممارسات التي تعد معوقة لمناقشة الموضوعات الحساسة مثل نتائج تقييم الأداء والمكافآت والحوافز وغيرهم.
- تقديم دليل واضح يبين أن الإدارة العليا متاحة ويمكن مناقشتها والتحاور معها في أي موضوع.
- تحديد الأعراف والممارسات التي يمكن أن تشجع التفاعلات المستمرة بين الأفراد.
- تقديم حلول جماعية للمشكلات.
- الحصول علي المعرفة والخبرة المتاحة لدي الوحدات الأخرى بدلا من إعادة اختراع العجلة وهكذا..
- التعلم من الأخطاء السابقة.

• تشكل الثقافة عمليات إيجاد والحصول علي معرفة جديدة: فالفائدة النهائية من المعرفة تتحقق عندما تؤثر هذه المعرفة في عملية صنع القرار، ويتم ترجمتها لتصرفات فعلية، والمعرفة الجديدة إما أن يتم



الحصول عليها من مصادر خارجية أو أن يتم تنميتها داخليا بالحصول علي المعلومات وتفسيرها في ضوء هذا السياق السائد في المنظمة، والحصول علي المعرفة من البيئة الخارجية يعد نقطة البداية وليس النهاية في تقديم الابتكارات؛ لذا يجب أن تكون هناك ثقافة مشجعة علي استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية، وليس فقط الشعور بالرضا بمجرد الحصول عليها، ويمكن للإدارة إيجاد مثل هذه الثقافة من خلال ما يلي:

- المناقشة المكثفة لكل ما هو إستراتيجي، ومهم للمؤسسة أو المنظمة، وفتح قنوات حوار بين الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة والسماح بالصدام البناء بين الوحدات التنظيمية.
- تشجيع مستويات عالية من المشاركة في عمليات مناقشة المعرفة الجديدة وكيفية مشاركتها وتوظيفها عبر وحدات تنظيمية مختلفة مع تيسير عملية مساهمة جميع الأفراد عبر الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة.
- التوصل إلي طرق لتحدي الافتراضات الحالية والمعتقدات السائدة التي تسببت في النجاح السابق للمنظمة، ففي عصر المعلومات والمعرفة يجب أن تعيد المنظمات التفكير في الطريقة التي تؤدي بها عملها من وقت لآخر، ويجب أن تواجه القيادة هذا التحدي الصعب، فما تسبب في نجاح

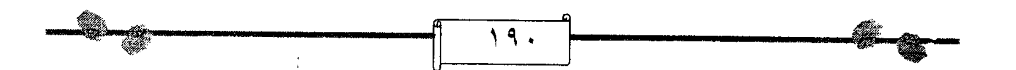
المنظمة في الماضي قد يكون أحد عوامل فشلها في المستقبل؛ لذا يجب تحدي الافتراضات والمفاهيم والمعتقدات الأساسية السائدة في المنظمة حتى يمكن الخروج إلي أفاق جديدة من الابتكار والإبداع.

- **مراحل إدارة المعرفة:**

تتم إدارة المعرفة كعملية مستمرة ومتفاعلة من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها.

- **اكتساب المعرفة:** وتعني الحصول عليها من مصادر مختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة) وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الالكتروني، والتعلم الفردي.

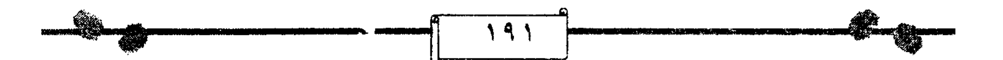
ومن كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصوداً، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى فعملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسبها وتفهمها بطريقتها الخاصة وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في



المنظمة بثقافة المنظمة نفسها.

- **تخزين المعرفة:** بعد اكتساب المعرفة يتم تخزينها من خلال طرق عدة من أهمها:

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الإطلاع عليها.
- قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطرقة فعالة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.
- جمع المعرفة بطريقة منظمة وايجابية ويتم تحليلها وتنقيتها ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها؛ ليتم تخزينها في أفضل صورة ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر



من قبل أفراد المنظمة.

- **نقل المعرفة**: يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية، وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة وإطلاعات دورية على الموقف في المنظمة والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر.

وتشمل الطرق غير الرسمية تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض وفرق العمل.

وهناك مجموعة عوامل تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى المعرفي خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

وهناك صور عدة فعالة لنقل المعرفة مثل: البريد الالكتروني، الا ال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة تؤدى لتوزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة وتحليل المعلومات برؤى مختلفة.

- **تطبيق المعرفة:** يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية

إدارة المعرفة ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة واسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام وحذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار وإدخال الجديد عليها واستبعاد المتقادم.

وأضاف أخر أن إدارة المعرفة تمر بعدة مراحل، يمكن ذكر البعض منها والأنشطة التي تتضمنها فيما يلي:

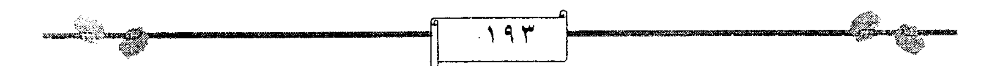
- **مرحلة المبادرة:** وتركز علي:

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات.
- بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافأة، إدارة الثقافة التنظيمية.
- بناء قواعد البيانات والحصول علي الأفكار والآراء المقترحة.

- **مرحلة النشر:** وفيها يكون التركيز علي:

- تبرير الأفكار ووضع إجراءات وسياسات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
- الحصول علي المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

- **مرحلة التكامل الداخلي:** ويكون التركيز علي:



- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوي متطلبات السوق.
- هيكلة المعرفة ورسم خريطتها.
- استخدام محركات البحث وإستراتيجياتها.
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول علي المعرفة المولة والمتكاملة.

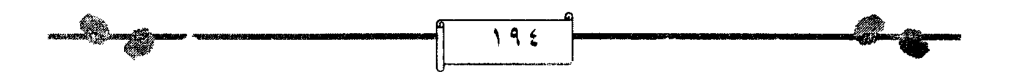
• **مرحلة التكامل الخارجي**: ويكون التركيز علي:

- كفاءة إدارة المعرفة، شبكات متداخلة، تمويل خارجي، إدارة تعاون.
- المؤتمرات عن بعد ومؤتمرات الفيديو كونفرنس، البريد الالكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة.

- عمليات إدارة المعرفة:

تشير إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة وتقدم هذه المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه.

ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة- إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، كما يكاد يكون هناك اتفاق على إن المعرفة موضوع للإدارة، أي انه يمكن إدارتها ولو نسبياً داخل إطار المنظمة وذلك يشير



بوضوح إلى قبول فكرة العملية.

فلازالت إدارة المعرفة والقضايا المتصلة بها غامضة بالنسبة للكثيرين، وهذا الآمر يرجع إلي تركيز الأدبيات التي تتناول أدبيات المعرفة فيما يلي:

- التفصيلات التي تتناول تطبيقات إدارة المعرفة.
- النظريات المجردة مثل قيمة الثقة في ثقافة مشاركة المعرفة.

فمن المسلم به أن كلمة إدارة المعرفة كلمة لها وقع ثقيل علي أسماع مدراء الشركات في الآونة الأخيرة مثل كلمات أخري مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة لعمليات الأعمال.

وهذا مرجعه إلي اعتبارها أحدي المبادرات المطروحة في الفترة الأخيرة والتي تتسم بارتفاع التكلفة عند تنفيذها ورغم ذلك فأنهم يقومون بها نتيجة لقيام غيرهم بها فينفذونها، ومن هذه المبادرات: إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة لعمليات الأعمال.

وعملية إدارة المعرفة لها كثير من الفوائد والتي تعود علي المؤسسات والمنظمات التي تخطط للقيام بها والمشكلة التي تواجههم تتمثل في عدم إدراكهم بدرجة كافية لماهيتها وما تنطوي عليه من فوائد.

وبذلك يتضح أن هناك ارتباط بين إدارة المعرفة والاقتصاد الذي أدي إلي وجود العديد من ردود الأفعال القائمة علي المعرفة والتي تتمثل مكوناتها

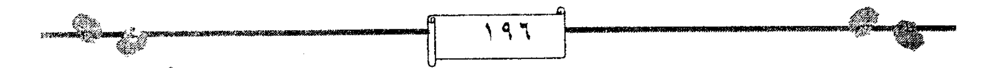


الرئيسة فيما يلي:

- **التواصل عبر الحاسب الآلي**: أدت التطورات الحادثة في تقنيات الحاسب الآلي خلال الفترات الماضية إلي زيادة قدرة المنظمات والمؤسسات علي جمع وتوزيع المعلومات بين مكاتبها وفروعها المختلفة في شتي أنحاء العالم بسهولة وييسر وسرعة أكبر عما كانت عليه من قبل.
- **إعادة هيكلة عمليات الأعمال**: تيسر التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والتي جعلتها متاحة وميسرة بصورة أكثر مما ذي قبل وبالتالي أدت إلي المطالبة بإعادة الهيكلة في المنظمات وإزالة الحواجز التي كانت متواجدة بين الوظائف المختلفة وظهرت مصطلحات جديدة مثل تصغير حجم المنظمات وذلك عن طريق تسريح أعداد كبيرة من العاملين بها.

وهذا الآمر لأزال منتقدا ولكن استثمارات هذه المؤسسات لم تضع هباءً حيث أن المعرفة والمهارات التي أصبح يتمتع بها المديرون ينظر إليها علي أنها مكون هام بالنسبة لأية مؤسسة.

- **سوق العمل الإلكتروني**: نتج عن إدارة المعرفة أن أصبح القادة وصانعي ومتخذي القرار قادرين علي استغلال موارد المؤسسات

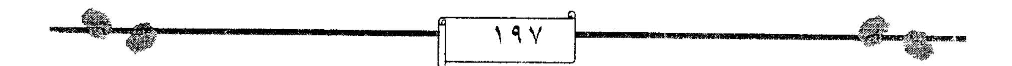


والمنظمات المتاحة بفاعلية وبطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الحكمة والذكاء في التطبيق وبدون عناء ولا جهد كبير وذلك عن طريق إرضاء العملاء إلي أقصي حد ممكن وتقديم خدمات جيدة لهم، وتحسين صناعة واتخاذ القرار، وتطوير الابتكار للوصول إلي الأدوات المناسبة والملائمة لحل المشكلات الحالية وابتكار وسائل وخدمات جديدة وتحسينها، تقليل ازدواجية الجهد والوقت والمال وتبسيط الإجراءات بحذف العمليات الغير ضرورية للتركيز علي صميم العمل وتحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين.

فغالبية المدراء يحصلون على ثلثي معرفتهم من الاحتكاك المباشر مع شخص آخر، وعلى ثلث واحد من الوثائق وأجهزة الكمبيوتر. وقد تم في الآونة الأخيرة تطوير النظم الخبيرة وأصبحت تواكب معرفة ومهارات الخبراء من الناس عن طريق التقاط معرفة وخبرات هؤلاء الأشخاص بشكل سلسلة قواعد ثم برمجة حاسوب يفكر وفق هؤلاء القواعد.

وتساعد خرائط المعرفة أو الصفحات الصفراء في أجهزة الكمبيوتر والموظفين على التعرف على الشخص الذي يملك المعرفة الخاصة التي يحتاجون إليها وتمكنهم من الاتصال به.

فمنظمات المعرفة والمنظمات والمؤسسات التي تنتج وتسوق منتجات



وخدمات المعرفة هي قبل كل شيء منظمات ساعية للتعلم، وإن عملية التعلم في منظمات المعرفة هي عملية مستمرة أو أنها رحلة متواصلة ليست لها محطة وصول.

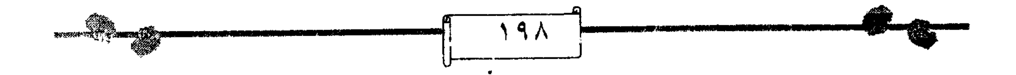
ويأخذ التعلم في منظمات المعرفة الأبعاد التالية: التعلم من التجربة، التعلم من الآخرين، التعلم من نظام الأعمال ككل.

إن حقيقة تعلم منظمات المعرفة بحسب نموذج هوب هو التعلم من تجارب ألذات في الماضي والحاضر والاستفادة من تجارب ومعارف الآخرين ومن بيئة ونظم الأعمال في الصناعة أو السوق.

ولذلك نجد أن شركات صناعة المعرفة التقنية العالية تلجأ إلى تحقيق تشابك بالمعرفة الثمينة مع شركائها وعملائها ومنافسيها، وذلك من أجل تحقيق أكبر استثمار ممكن بالمعرفة الشاملة والمتخصصة سواء من خلال التحالف الاستراتيجي أو المشروعات الدولية المشتركة أو المشاركة بالبحوث والتطوير، وتدفع هذه الشركات مبالغ طائلة من أجل الحصول على أفضل الأدمغة الموجودة في العالم.

هذا إلي جانب برامج التدريب المستمر مدى الحياة للموارد البشرية التي تملكها المنظمة.

ويتنامى توافر طرق التصنيف في المكتبات بشكل إلكتروني بإمكانياتها



الجذابة لتنظيم المعرفة على الشبكة العالمية (العنكبوتية)، ولا يزال هناك فرص كثيرة لتحسين أدوات تنظيم معرفتنا العامة.

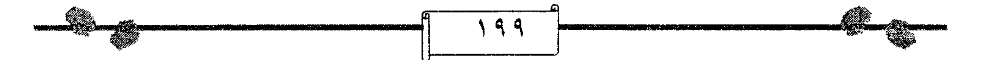
وهناك إمكانية جيدة نحو تطوير بني تصفحيه فعالة اعتماداً على تصنيف ديوي العشري خاصة بالنسبة للمجموعات الكبيرة من الوثائق المعلوماتية.

وقد أتاحت قواعد المعلومات الإلكترونية الكثير من المعلومات للباحثين في الكثير من الدول الفقيرة التي كانت محرومة من مصادر المعلومات التي يحتاجها الباحثون.

وقد اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة، فالبعض صنفها إلى أربعة عمليات، بينما توسع آخرون لتشمل أكثر من ذلك، ولكي نتعرف علي أهم تلك العمليات تم انتقاء عدد من التصنيفات.

فقد رأى كل من العلواني ٢٠٠١م وآلافي *Alavi,1997* بأن العمليات الأساسية في إدارة المعرفة أربع تعمل بمجملها في إطار عمل يحيط به مكونان أساسيان هما العناصر الاجتماعية والثقافية والتنظيمية ثم التكنولوجيا ومن خلال التفاعل التام بين العمليات وهذه العناصر تتم إدارة المعرفة.

وهذه العمليات الأربع فهي تكوين المعرفة واقتناؤها وتنظيم المعرفة وتخزينها وتوزيع المعرفة وبثها وتطبيق المعرفة.



ويشير *Mertins,etal,2001* بهذا الصدد إلى أن إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي: تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، تخزينها وتطبيقها.

ويؤكد ذلك *Burk, 19 99* حيث حدد عمليات المعرفة فيما يلي: الخلق والابتكار، التنظيم، المشاركة، الاستخدام وإعادة الاستخدام.

وتقترب آلافي *Alavi, 1997* في تحديد عمليات أو وظائف إدارة المعرفة، كما أطلقت عليها عمليات مؤسسات المعلومات والمكتبات الحالية بشكل كبير فهي ترى أن الوظائف تشمل: التزويد، التنظيم، التخزين والاسترجاع، التوزيع، والتخلص.

وفيما يخص كل من لي وكيم *Lee & Kim, 2002* فقد رأي أن عمليات إدارة المعرفة مختلفة وإنها تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المؤسسة، فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم هذه العمليات التي غالبًا ما يقوم أفراد المؤسسة المعنيون بالبحث عنها، بل قد تلجأ المؤسسة أحيانًا إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حلول للمشكلات التي تواجهها. فعمليات وأنشطة إدارة المعرفة لا تختلف مبدئيًا عن ممارسات وعمليات تخصص المعلومات ولكن التغييرات الجذرية في بيئة الأعمال قد أضافت محددات وأنشطة للتطبيقات التقليدية في معالجة المعلومات.



فعمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة.

وهذه العمليات تتمثل فيما يلي:

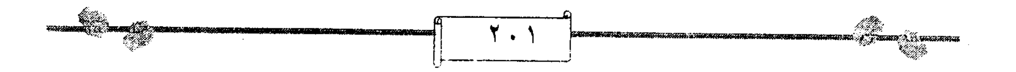
- **عملية تشخيص المعرفة:** يُعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى.

ويقصد بها تحديد المعرفة بالنسبة للمنظمة، أي تحديد المعارف التي تحال الأهمية الأعلى لدي المنظمة وكذلك تحديد العناصر البشرية التي تمتلك الإحاطة المعرفية بها ويستعان فيما يسمي ذلك بخريطة المعرفة.

وتعني أيضا العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد.

وفي هذا الإطار يمكن النظر إلى ثلاثة تفسيرات هي:

- يمكن تفسير مشاركة المعرفة على أنها البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها في أنحاء المنظمة؛ بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المختزنة في أماكن مخصصة لتخزين المعرفة، ومن خلال هذا المعنى فالمستقبلين للمعرفة يحصلون علي المعرفة من أماكن تواجدها و



يتفهمون هذه المعرفة للعمل بها.

- يمكن اعتبار مشاركة المعرفة على أنها عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم المستقبلين للمعرفة باستخدام هذه المعرفة، كما يكتسب المستقبلين للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها .
- المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادرا وراغبا في مشاركتها مع الآخرين فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات- إلا أن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني أن هناك مشاركة في المعرفة.

وبذلك فعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد، فهي تستهدف أيضا تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب، وتشتمل موجودات المعرفة علي كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها، والتي تمتلكها المؤسسة.

وهي من أهم العمليات في أي برنامج إداري للمعرفة، وعلي ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وملامح وبرامج العمليات الأخرى.

وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات

الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول.

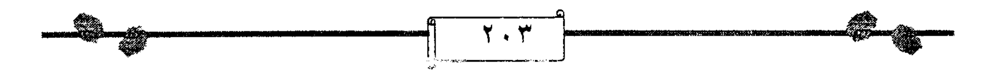
وتُعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تسهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

- **عملية تخطيط المعرفة وتحديد أهدافها:** تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية والسعي لتوفير القدرات والامكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية وتوفير أطقم خبيرة متخصصة وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة.

ويشير *Teece* إلى أن اعتماد أي مدخل في إدارة المعرفة يتطلب تحديد أهداف وإستراتيجية إدارة المعرفة، وتنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة، واختيار مؤشرات إدارة المعرفة، وقياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة.

وتحديد أهداف المعرفة يعني التحديد الواضح للأهداف المطلوبة من إدارة المعرفة التي تم تشخيصها والعمل علي ربطها بأعمال وأهداف المنظمة.

- **عملية نشر المعرفة:** عرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات



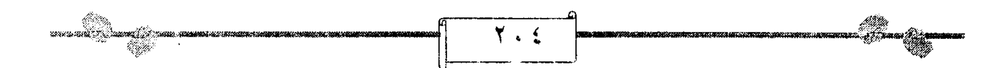
نشر المعرفة بتعريفها الواسع بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها.

ومصطلح نشر المعرفة مرادف لمصطلح نقل المعرفة، ويشير *Coakes* أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

- **عملية توليد واكتساب المعرفة:** تتعلق بالعمليات التي تركّز على أسر وشراء وابتكار واكتشاف وامتصاص واكتساب والاستحواذ على المعرفة وخلقها من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصون ومراكز المعرفة والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات والوثائق والعقول وغيرهم، وذلك باستخدام عدة وسائل وطرق وأدوات منها المشاركة في ورش العمل والمحاضرات والتدريب والتعلم أثناء العمل.

فيمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد كما أن الأفراد يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدونهم.

وتركز عملية توليد المعرفة المنظمية على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار،

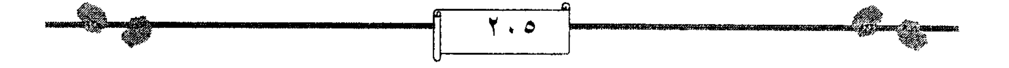


والمحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة يقترح *Coakes* تنفيذ الأنشطة التالية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تُساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.
- استخدام المجازات والتناظر الوظيفي وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها بربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
- استخدام البنى أو الهيكليات المنظمية المرنة أو الشبكية.
- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات؛ لتشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.
- استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل خزن المعرفة الضمنية.

وقد قدم *Quinn1996* أربعة مبادئ لتوليد واكتساب المعرفة هي:



- تعزيز قدرة الأفراد في حل المشكلات.
- التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
- التحول من هياكل هرمية إلى منظمات مقلوبة أو تنظيمات شبكية.
- تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.
- **عملية تخزين المعرفة:** وتعني الاحتفاظ بالمعرفة بطريقة تسهل الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة، فهذه المرحلة من أهم المراحل اللازمة للمحافظة علي كافة المعارف المكتسبة وذلك من خلال الملفات الورقية والالكترونية وتحديثها بشكل مستمر وجعلها معلومات ذات قيمة يمكن الاستفادة منها.

وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها ويتم تخزين المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات التخزين.

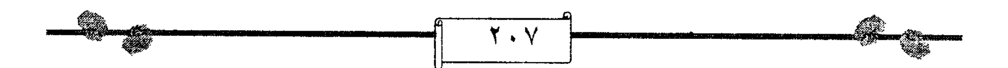


- **عملية تنظيم المعرفة:** يقصد بها تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة.

وتتسلم المنظمات يوميا كميات كبيرة جدا من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات.

- **عملية توزيع المعرفة:** ويتم ذلك من فرص العمل وتوفير وسائل وتقنيات تساعد علي نشر المعرفة أو تحقيق تبادل معرفي خاصة فيما يتعلق ويخص تبادل المعرفة الكامنة لدي الموارد البشرية المتاحة.

و يشير توزيع المعرفة إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة وهناك عدة شروط لتوزيع المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر، وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها (توزيعها) وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة إلى



عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ويشير *Heisig & Vorbeck 2000* إلى بعض أساليب توزيع المعرفة منها:

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- التدريب والحوار.
- الوثائق والنشرات الداخلية.

- **مشاركة المعرفة:** تنمو وتتعاظم المعرفة بمشاركة وتبادل الأفكار والمهارات والخبرات والممارسات بين الأشخاص وجميع الأطراف، ويقصد بها توزيع المعارف وتقاسمها ونقلها ونشرها ومشاركتها من شخص لأخر، فمشاركة الأفكار تتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة، وتوفر إمكانية أحسن للابتكار والتطور في الإبداع، وقد تتم المشاركة في المعرفة من خلال مقابلات واجتماعات وزيارات وندوات وعصف ذهني وتكنولوجيا المعلومات، برامج تدريبية المستمرة، تعلم



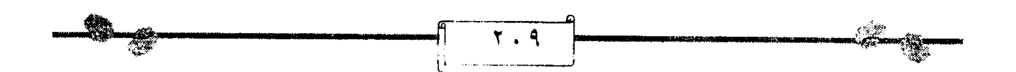
تنظيمي، تنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلي إبداع منتجات وتقديم خدمات جديدة.

وهناك نقاط أساسية تتعلق بعملية مشاركة المعرفة منها:

- عملية نقل فعالة؛ لذا فمتلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها.
- أن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناء علي المعرفة، فالعملية تتضمن أن يكتسب متلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة المؤسسة أو المنظمة، بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام للمعرفة بدون الإدراك الذاتي لعملية مشاركة المعرفة.
- من الممكن أن تكون ضمن الأفراد أو ضمن المجموعات أو ضمن الأقسام أو ضمن المنظمة أو المؤسسة بشكل عام.

وهناك عدة خصائص تميز مشاركة المعرفة منها:

- اقتناع الإدارة العليا أن المعرفة تعتبر أصل استراتيجي، وتقدم التحفيز اللازم لدعم عمليات إدارة المعرفة.
- تركيز المنظمة علي تطوير الأصول المعرفية واستغلالها الاستغلال الأمثل.
- توفير الأدوات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.
- خلق ومشاركة واستخدام المعرفة هي عمليات لا تتجزءا من كافة عمليات

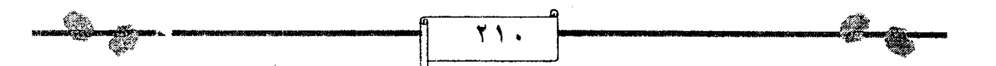


المنظمة وغير منفصلة عن الأعمال الاعتيادية للمنظمة.

- وجود مجموعات عمل متعاونة داخل المنظمة أو المؤسسة بدلا من أن يتنافس البعض مع الآخر.
- المعرفة متوفرة لجميع من يستطيع أن يساهم فيها ويستخدمها.
- تحفيز وتعزيز مشاركة المعرفة.
- توفر قنوات اتصال وبنية تحتية تكنولوجية تساعد في تنفيذ أنشطتها.

- **عملية تطبيق المعرفة:** تمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة وتطبيق المعرفة يتطلب تنظيمها بالتصنيف والفهرسة والتبويب الأمثل للمعرفة واسترجاع المعرفة من خلال إتاحة المجال أمام الأفراد من الوصول للمعرفة بسهولة وبسرعة مناسبة وبناء علي التطبيق يصبح القرار أكثر دقة والأداء أكثر تميزا وارتقاء، فلكي يحدث التغيير المطلوب فلابد من أن تتحول المعرفة لواقع ملموس مطبق علي الأرض، وهذه المسألة يقوم عليها أناس مؤهلون يتصفون بصفات قيادية في إدارة المعرفة والتي منها:

- القدرة علي تدريب العاملين ووضع البرامج التدريبية الصحيحة والهادفة بما يتفق وتوجهات أهداف المنظمة وذلك من خلال رؤية واضحة لكيفية إدارة المعرفة ومدي أهميتها.

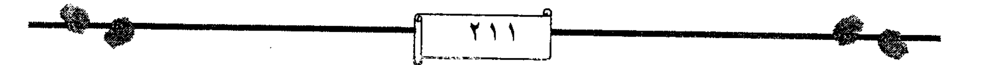


- العمل علي نشر المعرفة بشكل فعال بدء من الإدارة المركزية ذاتها ثم المستويات الأدنى فالأدنى.
- عدم التوقف والاستمرارية الدائمة في جلب المعرفة والعمل علي أن تقوم فرق العمل علي تطبيقها والاستفادة منها.
- تشجيع العاملين علي التحرك ألمعلوماتي وتوليد المعرفة.
- تيسير سبل العمل للأفراد من خلال توفير الموارد.

ومما سبق فعملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات القيمة الثمينة إلي ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليته.

فالمعرفة لا تصبح ذات فائدة وقيمة إنسانية فريدة إذا لم توضع في موضع التطبيق العملي، فتطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء ألمنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:

- **العمليات الموجهة (المباشرة)**: تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل



المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.

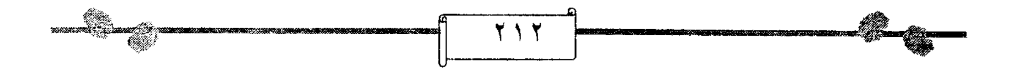
- **المعرفة الروتينية**: تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

فالمؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة إذ أن بعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل وهذه المنظمات تعقد دورات كثيرة في التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق.

وفي ظل ثقافة سلبية للمنظمة فإنه يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالباً بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة.

فالمعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

وما سبق يوضح أن مرحلة تطبيق المعرفة تشتمل علي استعادة واستخدام المعرفة لدعم القرارات والعمليات وحل المشكلات والتي في النهاية تؤدي إلي خلق معرفة جديدة وبالتالي يتم التقاط هذه المعرفة ومشاركتها



وتطبيقها مرة أخري، وتستمر الدورة.

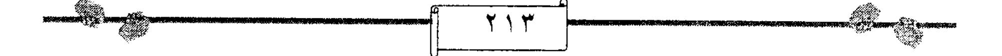
- **عملية استرجاع المعرفة:** يشير استرجاع المعرفة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال.

إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية. وتتحقق عملية الاسترجاع عبر أساليب مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي.

- **تقاسم وتشارك المعرفة:** يشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الاتصالات.

ويعني تقاسم وتشارك المعرفة التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادراً على القيام بالفعل بموجبها والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.

فمن الأمور المشجعة في إدارة المعرفة هو تقييم ومكافأة عامليها الذين

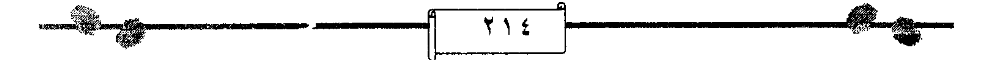


يتقاسمون ويستعملون المعرفة ومن الأمثلة على المنظمات التي تقوم بتحفيز عامليها شركة *IBM*، إذ أن قسم لوتس في هذه الشركة يعطي لتقاسم المعرفة أهمية تبلغ ٢٥٪ من مجموع نقاط تقييم الأداء لدى موظفيها العاملين في خدمة الزبائن.

فتقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال استخدام الشبكات الداخلية والإنترنت التي تمثل حلقة وصل بين جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية في المنظمة وأيضا تقاسم وتشارك المعرفة الصريحة يتم من خلال التشارك في الوثائق والبيانات.

ويتم ذلك خلال التفاعل بين الموظفين عبر لقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك، وتقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال الجماعات ذات المصالح والاهتمامات المشتركة والتي تبرز بوضوح في جماعات الاهتمام الإلكترونية والمنتديات التي تجمعهم لتبادل الأفكار والبحث عن حلول مبتكرة، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الاجتماعي المباشر.

- **عملية تحديث وإدامة المعرفة:** تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويركز التنقيح على ما يجري على المعرفة من لجعلها جاهزة للاستخدام، وقد أشار *King* إلى أن المعرفة المجردة من القيمة تحتاج إلى إعادة تزويدها لتصبح قابلة للتطبيق في



مجالات أخرى، كما أن الاحتفاظ بالمعرفة مهم جدا، لاسيما في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل.

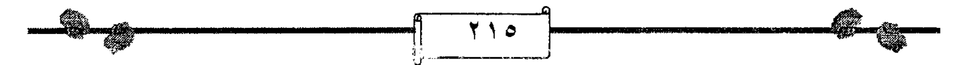
وتحتاج المعرفة إلى تحديث، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد.

ولا بدّ من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جدا، خصوصا في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية.

- **عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها:** تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملا في إدارة المعرفة.

ويرى *Malhorta 1998* أن هذا المدخل ينبغي أن يكون قادراً علي:

- تزويد المنظمة بمعرفة ضرورية ولازمة لعمليات التطوير والتحسين.
- تحويل عمليات المعرفة لتسهم في تحسين وتطوير وتقديم منتج جديد.

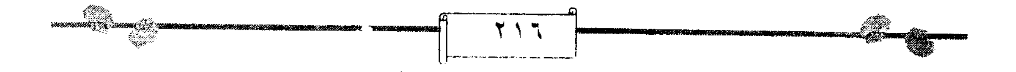


- التحقق من قدرة الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري والرفع التنظيمي.
- تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.
- التحكم في العمليات المعرفية والعلاقات المعرفية.
- تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها.
- توفير المعرفة الكافية والضرورية؛ لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.

- مراحل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة:

تمثل المعرفة النتائج النهائية لنشأة البيانات التي تم تحليلها لاستخراج المعلومات التي توصلنا للمعرفة ويتم ذلك من خلال دورة لها حيث تنشئ المعرفة ثم يتم تنظيمها وتقاسمها ونشرها بين أفراد لمجتمع المعرفي حتى يمكنهم استخدامها، وتعُد تكنولوجيا المعلومات أساس إدارة المعرفة هدفها تحقيق التقدم والنمو والازدهار في المعرفة وبذلك يمكن تحديد عناصر إدارة المعرفة فيما يلي:

- **المحتوي**: يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية



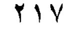
والمبنية علي المعرفة ذات الدور الهام في عملية تطوير أداء المؤسسة.

- **التكنولوجيا** : ومهامها تتمثل في تطوير عناصر الحاسب الآلي وبرامجه التي توصل المهام المحددة.
- **العمليات:** تحدد الإجراءات التي تحتاج إلي تحديث وتطوير، للتأكد من أن إدارة المعرفة تتفق مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية والكمية ومدي ارتباطها بالموضوع المحدد.
- **الأفراد:** تشجع المؤسسة القوي البشرية العاملة علي تكوين المعارف ومشاركتهم فيها واستخدامها.

وتتمثل عناصر تنفيذها في تقييم البنية التحتية، وتحليل وتصميم وتطوير نظام إدارة المعرفة، وتدريب الكوادر البشرية، ونشر النظام، وحساب العائد من الاستثمار وتقييم الأداء.

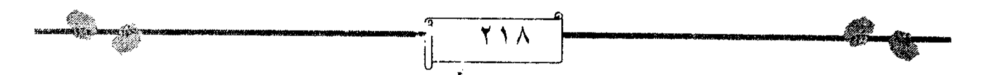
وتتمثل مراحل وأنشطة إدارة المعرفة والمعلومات فيما يلي:

- **التحديد:** ويعني تحديد الحاجة إلى كم ونوع المعلومات وكيفية الوصول إليها وذلك بتحديد طبيعة المعلومات والبيانات اللازمة للأنشطة وعمليات المنظمة وتوفيرها باستخدام أساليب مختلفة.
- **التنقيب:** إيجاد المصادر المناسبة للحصول إلى المعرفة والمعلومات المطلوبة ويأتي ذلك باستخدام الوسائل التي تعمل على استغلال



مصادر المعلومات وجمع كافة المعلومات منها.

- **التجميع**: تجميع كافة البيانات من مصادرها المختلفة بغاية الحصول على المعرفة والمعلومات المطلوبة.
- **التصنيف**: تصنيف المعلومات والبيانات في حقول منظمة وموحدة داخل أنظمة الحاسب؛ ليسهل التعامل معها والرجوع لها عند الحاجة.
- **التنظيم**: تنظيم المعلومات وترتيبها تبعاً لمصادرها ومجالاتها باستخدام الأساليب والأنظمة الحاسوبية.
- **التخزين**: تخزين المعلومات في الوسائل التقنية المادية والمعنوية ويشمل ذلك قواعد البيانات والوثائق المختلفة.
- **الوصول ونشر المعرفة**: نشر المعلومات والمعرفة وتوزيعها على أجزاء المنظمة باستخدام أنظمة إدارة معرفة ومعلومات متعددة.
- **الوصول**: تكون المعرفة والمعلومات سهلة الحصول عليها لكافة العاملين بالمنظمة من خلال أنظمة الكمبيوتر وأنظمة المعلومات والشبكات الداخلية.
- **الاستخدام**: استخدام واستثمار جميع أنواع المعرفة والمعلومات في الأداء التنظيمي كوسيلة؛ لتحقيق أهداف واستراتيجيات تنظيمية وتجسيدها على أرض الواقع.



ويمكن تحديد مراحل تطبيق إدارة المعرفة فيما يلي:

١- مرحلة المبادرة: ويكون التركيز على:

- بناء البنية التحتية.
- بناء العلاقات الإنسانية.
- نظم المكافآت.
- إدارة الثقافة التنظيمية.
- تكنولوجيا الاتصالات.
- بناء قواعد البيانات الحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

٢- مرحلة النشر: ويكون التركيز على:

- تبرير الأفكار.
- وضع إجراءات وسياسات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

٣- مرحلة التكامل الداخلي: ويكون التركيز على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقًا لمستوى متطلبات السوق.
- هيكلة المعرفة ورسم خريطتها.
- استخدام محركات البحث وإستراتيجياتها.

- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

٤- مرحلة التكامل الخارجي: ويكون التركيز على:

- كفاءة إدارة المعرفة.
- الشبكات المتداخلة.
- التمويل الخارجي.
- إدارة التعاون.
- المؤتمرات عن بعد ومؤتمرات الفيديو.
- البريد الإلكتروني.
- نظم المشاركة بالمعرفة.
- موضوعات التوحيد.
- الحصول على معرفة أساسية وشبكية.

- متطلبات إدارة المعرفة وتطبيقها:

تسعي المنظمات بصفة مستمرة لتحقيق النمو والاستقرار والتميز، فكل منظمة تظهر مساعيها في الإبداع والابتكار والمنافسة والتحولات لخدمة المجتمع، وهذا كله يعُد دليلا علي هذا النمو والعمل علي تحقيقه.

فأول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة، هي إستيقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، تم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات

الأعمال بما في ذلك الانترنت أم أي شبكة معلومات داخلية تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته.

ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المستويات الوظيفية والإدارية دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف والآراء وان يسهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس بدلا من أن تتخذ الإدارات العليا قرارات بعيدة عن الأطر التحتية لمنظمة الأعمال.

كذلك فان التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنه ومستوياته يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط موازٍ لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب بل إنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها.

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة.

وبصفة عامة فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك وتكنولوجيا المعلومات.



وبذلك فلكي نبني نظام لإدارة المعرفة ينبغي توافر المتطلبات التالية،

- **توفير البنية التحتية اللازمة**: والمتمثلة بالتكنولوجيا اللازمة لذلك، والتي من أهم أسسها الكمبيوتر والبرمجيات مثل: محركات البحث الالكتروني وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلي تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.
- **استخدام التكنولوجيا**: من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة استخدام المعلومات والاتصالات لخلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها فحلول إدارة المعرفة يجب دعمها ببنية أساسية للاتصالات: مثل بوابات المواقع، أو البريد الاليكتروني، فتقنية المعلومات والاتصالات تقوم علي خلق المعرفة من خلال البحث والتصفح وتنظيم المعرفة من خلال الفهرسة ونقلها عبر البريد الالكتروني.
- دور القيادة في إدارة المعرفة: مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر والتنمية المهنية المستدامة حيث تتطلب إدارة المعرفة نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين؛ لتحقيق أعلي مستوي من الإنتاج في المنظمة.
- **العامل الثقافي**: يعتبر من العوامل المهمة في إدارة المعرفة عن طريق



خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة، وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلي مفهوم تقاسم المعرفة ووجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلي تقاسم المعرفة ويضاف إلي ذلك ضرورة تركيز المنظمة علي تنمية الثقافة التشاركية من خلال أتباع سياسة التسامح والتمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية والوثوق بالأفراد لاتخاذ القرارات، التقدير، الاعتراف، التنوع، والاهتمام بالموهوبين.

- **توفير الموارد البشرية**: إذ تعُد من أهم مقومات وأدوات المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم من يعرفون بأفراد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلي القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.
- **الالتزام**: وهذا يشير إلي التزام الإدارة بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام وتشجيع جميع أنواع السلوك المؤدي إلي المعرفة وكذلك تشجيع التواصل بين العاملين في جميع المستويات لضمان تبادل المعلومات والمعرفة.
- **الهيكل التنظيمي**:إذ يعُد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما تحتويه من مفردات، فقد يقيد الحريات في العمل وكذلك

الإبداعات الكامنة لدي الموظفين؛ لذا يجب توافر هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها علي الاستجابة السريعة للمتغيرات؛ ليستطيع أفراد المعرفة لإطلاق أبدعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول علي المعرفة والتحكم بها، وإدارتها وتخزينها.

ومن هذه الهياكل:

- **الأفقية إلي ما لا نهاية:** وذلك بقلة عدد المستويات بها بالمقارنة بالتنظيم الهرمي وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيدا عن القيادة التنظيمية ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في المركز والأطراف ويعمل كل طرف علي حدي بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود فيكون تبادل المعلومات بينهما سريعاً لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً أيضاً.
- **الهيكل الشبكي ألعنكبوتي:** وحدات منفصلة لها درجات أهمية وظيفية متقاربة ولكن لكل تخصصه وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمي بشبكة العنكبوت وذلك لأن الارتباط بين الوحدات كلها متكامل وهذا الترابط في

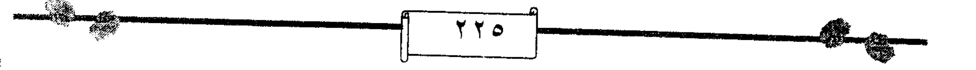


نفس الوقت لا يتم بالقوة وهذه المنظمات تعمل بحد أدني من السلطة الرسمية أو التدريجية ويكون دور المركز جمع المعلومات بنفسه ولنفسه وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضا مع الوحدات الأخرى.

ومما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل تبعاً للوظائف، ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المدراء ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد،

ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين



مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

أما الهيكل المصفوفي فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم.

ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة لأن كل فرد يكون لديه مسئوليات محددة وإن كانت متعددة ولا يستطيع الحياد عنها فدائماً نشاطه خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة.

وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل؛ مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم.

وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة وإلى جانب الأشكال السابقة هناك هياكل أكثر ملائمة لإدارة المعرفة مثل الأفقية إلى مالا نهاية وشبكة العنكبوت والهياكل المعكوسة.

وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية بقلة عدد المستويات بها

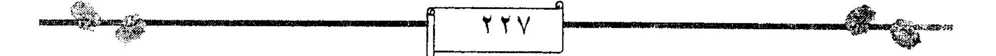


بالمقارنة بالتنظيم الهرمي وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة.

ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً فمرورها عن طريق المركز يكون سريعاً.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوت) فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة ولكن لكل تخصصه وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت" وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة، وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو ألـ *Hierarchy* ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه وبالتالي فكل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وعن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى.

ويمكن القول بصفة عامة إن الهيكل ألعنكبوتي يعمل بكفاءة عندما



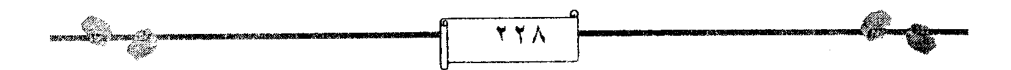
يكون هناك احتياج لمعرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض؛ لتبادل الخبرات وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم.

وتوجد المنظمات المعكوسة في القطاع الخدمي حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة.

ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة، وفي هذا الهيكل يعمل جميع أفراد المنظمة من مدراء ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم.

ومن الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم ليمدوهم بالمعلومات وليرشدوهم ويحتاج هذا النوع من التنظيم لتكنولوجيا مساندة على درجة عالية من التقنية والتخصص ويجب أن يكون هناك تأكيد دائم لتنفيذ القواعد التنظيمية وتمكين للعاملين.

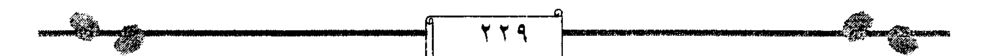
وذلك لأن عدم وجود سلطة رسمية واضحة قد يكون غير مقبول من قبل



المديرين وذلك قد يثير المشاكل وقد يظن الخط الأمامي للمنظمة من كثرة الاهتمام به أنه متخصص إلى حد كبير ويبدأ في اتخاذ القرارات وقد يصبح من الصعب السيطرة عليه؛ لذا يتطلب تحول أية منظمة إلى مثل هذا الهيكل التنظيمي المعكوس إلى وجود نظام خاص يدرب العاملين تدريجياً على أدوارهم الجديدة لكي يتكيفوا ويتفهموا التغييرات أثناء نمو المنظمة إلى تنظيم آخر لم يعتادوه من قبل.

وهذا بالطبع يحتاج لأنظمة جديدة في قياس الأداء ونظم مكافآت جديدة وذلك حتى لا يستمر العاملون في الأداء طبقاً لقياس الأداء التقليدي وبصفة عامة فتهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية يتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطى المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط



العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

- **العامل الثقافي**: يعُد من العوامل المهمة في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع علي أساس المشاركة بالمعرفة.

أما الثقافة المؤسسية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية فتؤثر تأثيراً بالغاً علي عملية اتخاذ القرارات بشكل عام لتوليد ثقافة مؤسسة تجاه المعرفة "ثقافة المعرفة" فلابد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم علي الثقافة ويقر جهود أفراد المعرفة، ويشجع علي المشاركة، كما يتطلب وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلي تقاسم المعرفة وكذلك إتباع سياسة التسامح والتمكين الذي يطلق العنان للطاقة البشرية والوثوق بالأفراد لاتخاذ القرارات، والاتصال المفتوح والتقدير والاعتراف والاهتمام بالأفراد الموهوبين.

- **الثقافة التنظيمية**: وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.



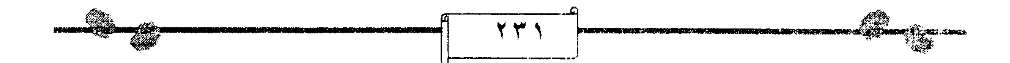
وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة وهى بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة.

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة؛ لذا ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد نفسهم لا قيمة لها وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة وهنا فلابد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها.

وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة لضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة كثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب هذه الثقافة.

وبذلك يمكن القول أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤدي إلي مجموعة من العناصر نشير إلي البعض منها:

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة بتعريفهم طرق الاتصال



فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية.

- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة وعناصر البيئة الخارجية المتصلة بالمنظمة وعلي علاقة بها.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الأفكار والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

وما سبق يوضح أن الثقافة التنظيمية تُعد من أهم وأكثر العناصر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين وكيفما كانت معتقدات الإدارة والعاملين تجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة وفرق العمل ومنهجية الأداء وغيرهم من مسببات النجاح والتميز كيفما أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها وعلي أكمل وجه ممكن بسهولة ويسر ودون أي عسر أو تعطيل يذكر.

- **دور القيادة في إدارة المعرفة:** مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر؛ لذا فهناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة



المعرفة من نظريات أخرى.

فنظرية سمات القيادة، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد، فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه وترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية وتشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد.

وبصفة عامة فإدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستوي من الإنتاج في المنظمة.

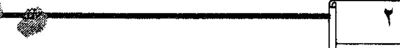
فالقائد لم يعد يوصف أنه رئيس ولكن منسق، مسهل أو مدرب.

- صفات القائد لإدارة المعرفة:

القائد المناسب لإدارة المعرفة هو الذي يتصف بالصفات التالية:

- القدرة على شرح الرؤية للآخرين.
- أن يكون قدوة لهم.



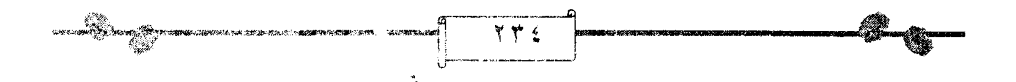


- أن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله.
- أن يعمل على بناء رؤية مشتركة.
- الاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييمها وإعادة تشكيلها وتنميتها كلما لزم الأمر.
- يجب أن يتحقق من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي.
- يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

- أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة:

أوضحا *Bollinger & Smith 2001* أهمية دور القيادة في نجاح التطبيق الإدارة المعرفة وبخاصة أن القيادة يجب عليها التركيز علي ما يلي:

- إيجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز مشاركتها.
- المحافظة علي صناع المعرفة في المنظمة والاهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين في المنظمة.
- التأكد من أن جميع العاملين شاغلي المناصب الإشرافية يحصلون



علي التدريب والتمكين والدعم اللازم لتعزيز الثقافة المطلوبة.

- إنشاء بنية تحتية للمعرفة وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.

- **تكنولوجيا المعلومات**: لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة.

وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل:

- **المرحلـــة الأولى**: بدأت في عام ١٩٩٢م، وعلى كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، لمنع إعادة تدوير العجلة، بمعنى البداية من حيث انتهى الآخرون وعد البدء من نقطة البداية كل مرة. وقد بدأت هذه المرحلة حوالي عام ١٩٩٢م وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية، ..الخ.

- **المرحلة الثانية**: بدأت بعد ذلك بالتركيز على العميل وكان هدفها هو استخدام كل ما لدي المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل وكان تخزين البيانات هو محور كل العمليات ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة.

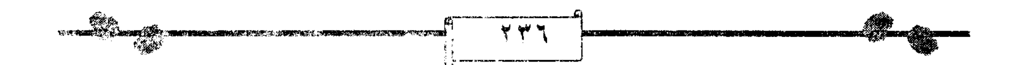


- **المرحلة الثالثة** (١٩٩٩- ٢٠٠١م): والتي تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات، يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الالكترونية، والأعمال الالكترونية والمعاملات البنكية..الخ وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها.
- **المرحلة الرابعة:** بدأت في عام ٢٠٠١م حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات.

وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد، والتوظيف الجيد، والبيئة الداخلية.. الخ، بمعنى أن التركيز على البنية الأساسية مقارنة بالتركيز على البنية الأساسية التكنولوجية في المراحل الثلاث السابقة.

وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات والشبكة الداخلية وبرنامج تصفح ومخازن البيانات ومصفاة البيانات وبرنامج؛ مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات.

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوافر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي: " القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح



للنواحي المهمة في البيئة المحيطة والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام والتعرف على القيود ذات الدلالة عن القيم والقواعد والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات".

وكان انتشار المتصفح بداية ظهور أنظمة إدارة المعرفة وهذه النظم مختلفة ومتنوعة فهي لا تتكون من تكنولوجيا واحدة ولكنها مجموعة فهارس وبرامج لاسترجاع المعلومات وبرامج تعالج المعلومات لتكون مناسبة لمستخدميها.

وهذا النظام يجب أن يخدم الجميع في المنظمة من إداريين وأفراد ومستشارين وفي بعض الأحوال العملاء والمراقبين، ومحتويات نظام إدارة المعرفة يجب أن ينظر إليها كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع مراعاة أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة والحداثة والعمومية والشمولية يناسب التغيرات والتطورات والسهولة في الاستخدام من قبل العاملين.

وقد أكدت عدة دراسات سابقة أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة أو المؤسسة في تحقيق اتصال أفضل من حيث السرعة والجودة والشفافية

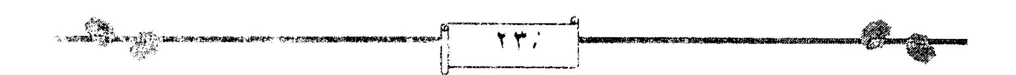


والمشاركة من قبل العاملين كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى بتقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني لمزيد من التعلم من خلال أداء وتعلم فردي وتوليد معرفة جديدة بصفة مستمرة والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها ومع ضرورة وجود هذه الوظائف والامكانات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة.

ومن خلال عرض متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يمكن أن نحدد العوامل التي تحقق نجاح إدارة المعرفة، والتي حددها *Rastogi 2000* فيما يلي:

- وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- تشجيع ومكافأة روح التعاون والفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة
- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة

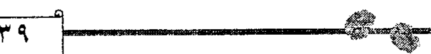


لإنجاز أعمالهم.

- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الاشمل للحوافز والمكافآت.

ومما سبق يمكن القول أنه لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد من أن تتوافر المقومات والمتطلبات التالية:

- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتكنولوجيا الضرورية لذلك، وأساسها الحاسب الآلي وبرمجياته (تكنولوجيا وأنظمة المعلومات).
- **دور القيادة في إدارة المعرفة:** مما لاشك فيه أن القيادة عنصر هام في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد قدوة للآخرين في التعلم المستمر، وإدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين؛ لتحقيق أعلي مستوي إنتاجي في منظمة أو مؤسسة.
- **الهيكل التنظيمي:** وهو من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما تتضمنه من مفردات قد تقيد حرية العمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدي العاملين؛ لذا ينبغي وجود هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة



والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصال وقدرتها علي الاستجابة السريعة للمتغيرات ومن هذه الهياكل الأفقية إلي ما لا نهاية بقلة عدد المستويات مقارنة بالتنظيم الهرمي وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيدا عن القيادة التنظيمية ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة فيما يلي:

- **المركز والأطراف**: ويعمل كل طرف علي حدي دون وجود علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز، وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود ويكون تبادل المعلومات بينهما سريع لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريع أيضاً.
- **الهيكل الشبكي**: عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية وظيفية متقاربة، وكل له تخصصه وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمي بشبكة العنكبوت، وذلك لأن الارتباط بين الوحدات متكامل، وهذا الترابط لا يتم بالقوة، وهذه المنظمات تعمل بحد أدني من السلطة الرسمية أو التدرجية ويكون دور المركز لجميع المعلومات بنفسه ولنفسه وبالتالي فكل وحدة لديتها معرفتها ومعلوماتها الخاصة بها وتستطيع عن طريق قنوات الاتصال تبادل المعلومات فيما بينها وبين الوحدات الأخرى.



- **العامل الثقافي:** وعن طريقه يتم خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلي مفهوم تقاسم المعرفة، ووجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلي تقاسم المعرفة، ويضاف لذلك أهمية تركيز المنظمة علي تنمية الثقافة المشاركة بإتباع سياسة التسامح، التمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية، والثقة بالأفراد لاتخاذ القرارات، التقدير والاعتراف، التنوع والاهتمام بالأفراد الموهوبين.

- العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة:

تتأثر إدارة المعرفة بعده عوامل منها ما هو داخلي مثل التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة وكذلك النظم الملائمة التي تدعم خلق المعرفة داخلياً والفرص المتاحة بالمنظمة وأخيراً الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة ومنها ما هو خارجي مثل البيئة التعاقدية والتشريعات والقواعد التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات المختلفة.

وهناك بعض القضايا التي يجب دراستها لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة إلا وهي:

- تطوير وملكية وحماية والاستخدام الذكي للأصول المعرفية وليس الأصول المادية هي أساس أو الدعامة الأساسية للمزايا التنافسية في

الاقتصاد الحديث.

- حقوق الملكية الفكرية والحدود غير الواضحة وبسبب أن المعرفة غير متوطنة في بعض السجلات التخطيطية الافتراضية داخل المنشأة وفهم كيفية حماية أو الإبقاء أو المحافظة على المعرفة داخل المنشأة هو التحدي الرئيسي للإدارة العليا.
- البيئة التنافسية اليوم تجعل المنظمات قادرة على حماية الأصول المعرفية من إعادة التعاقد عليها مرة أخرى، ولكنها قادرة على بناء وشراء وتجميع وإعادة تجميع ونشر وإعادة نشر الأصول المعرفية طبقا لتغيير احتياجات العميل وطبقا لتغيير ظروف المنافسة، المنشآت الناجحة في المستقبل سيكون لديها مرونة عالية وقواعد معرفية.
- إدارة الموارد المعرفية ليست مثل إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أن إدارة الموارد المعرفية تشمل إدارة حقوق الملكية الفكرية وإدارة تطوير ونقل المعرفة الفنية للصناعة والمعرفة التنظيمية.

- **مهام ومسئوليات مدير إدارة المعرفة:**

تتمثل مسئولياته فيما يلي:

- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.
- تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة



الخاصة بالمنظمة؛ مما يتطلب معرفة عالية بتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية.

- الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة.
- التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، ويكون لديه خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وإدارة التغيير وتنمية المنظمات، فكل ما سبق يتطلب مثل هذه المواصفات.

- المشكلات الناتجة عن تطبيق إدارة المعرفة:

تتعدد المشكلات التي تنتج عن تطبيق إدارة المعرفة وفيما يلي إشارة للبعض منها:

- هناك تردد في مشاركة المعرفة واستخدامها بسبب شعور الموظفين بان سيطرتهم الوحيدة على المعرفة يعطيهم السلطة إذا كانوا الطرف الوحيد في المنشأة الذي يعرف كيفية القيام بالعمل وقلة احتمال الاستغناء عنهم وهناك احتمال اكبر لحصولهم على زيادة في الرواتب والأجور، ومن وجهة النظر الفردية ليس هناك أي معنى للسماح لغيرهم المشاركة في المعرفة والمهارة التي يتصفون بها في ظروف تتصف بالمنافسة.
- أن عدم نضوج التكنولوجيا يمكن أن يكون مشكلة، حيث أن هناك مشكلات مع الدمج والتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الأخرى،

وخاصة تلك النظم القديمة الموروثة.

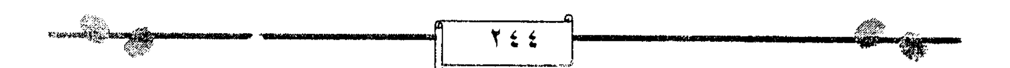
- أن عدم نضج أساس المعرفة في الصناعة يمكن أن يكون مشكلة، فهناك خبراء قلة، حتى في حالة تعلمهم خلال عملهم.
- قد تكون تكاليف نظام إدارة المعرفة مرتفعة.

- التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة المعرفة:

١- التحديات:

ترتبط إدارة المعرفة بالعنصر البشري وتعتمد عليه في جميع المراحل؛ لذا فالمشكلات والصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة والمعلومات والتي توصل إليها *Harrison Frank* تتمثل فيما يلي:

- **الثقافة التنظيمية**:تختلف قيم وأعراف الأفراد وهذا لا يدعم المشاركة في المعرفة والمعلومات ولا يساعد علي امتلاك القوة والقدرة في التأثير على الآخرين؛ لذا ينبغي تبني ثقافة تنظيمية تعاونية تشجع التبادل المعرفي والمعلومات بينهم.
- **الأساليب التكنولوجية**: تتطلب إدارة المعرفة تبني أساليب وبرامج إلكترونية حديثة تكون في العادة مكلفة وتتطلب موارد مادية وبشرية كبيرة الأمر الذي قد يحد من مدى التطور في استخدامها.
- **التغيير والتحديث**: إن المعلومات تتغير وتحتاج لتعديل وتحديث



حتى تتناسب مع معطيات وظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، هذا فضلاً عن اختلاف طبيعة المعلومات (كمية ونوعية) وهذا يتطلب تبني أساليب مختلفة للتعامل معها ويحتاج لجهود وموارد كبيرة ومكلفة.

- **التمييز بين أنواع المعلومات**: هناك معلومات كثيرة لا تعد أساسية ومهمة؛ لذا يجب أن تتساوي كمية المعلومات وجودتها وتعكس معناها الصحيح.
- **الاستراتيجيات التنظيمية والفلسفة الإدارية التي قد لا تدعم انسياب وتدفق المعلومات ونشر المعرفة داخل المنظمة**: ويعُد هذا العامل من أهم العوامل والتحديات التي تؤثر في جوهر إدارة المعرفة والمعلومات في مختلف المنظمات.

وتشير ألبرت *Albert* إلى وجود أربعة أدوار يجب أن تتوافر في المختصين بإدارة المعلومات وأن يكونوا علي دراية تامة بها وهي:

- **المقارنة وأفضل الممارسات**: حيث أن المستفيدين لا ينتظرون عربة لا يعرفون أنها قادمة ليرتادوها، إنها وظيفة اختصاص المعلومات بوصفه مهنياً ليقرر أين تقف العربة لتأخذ المسافرين في رحلة العمل والابتكار، قد لا يجد اختصاصي المعلومات لسوء الحظ، الثقة بنفسه ليقول للمستفيدين كيف يمكن أن ينجزوا أعمالهم وإن كان بالفعل قادراً على توجيهم من

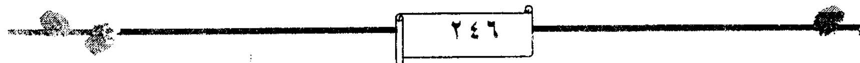
خلال التحكم بقراءاتهم ومتابعتها، فإدارة المعرفة المبكرة تركز على ماذا وليس على ما يجب أن يكون عليه.

- **رقابة المعلومات أو رقابة المعرفة**: وتأتي من رقابة الاتصالات وهذه بدورها تتطلب التعرف لقنوات تدفق المعلومات ضمن المؤسسة ورسم خريطتها ليس الغرض التحكم بمحتوى المعلومات وتقييدها إنما لتفحص المعلومات المطلوبة وتحليلها وتفسيرها؛ لتصبح ضمن أصول المؤسسة لتحقيق إعادة استخدامها أو المشاركة بها.

- **الإنترنت**: وتُعد أداة تؤدي لتوليد الحاجة لإدارة المعرفة لغرض تحسين وسائل الوصول للبيانات ومعلومات داخلية وخارجية معاً، لقد أصبح الويب أرخص وأسهل طريق لربط العاملين مع بعضهم داخلياً وخارجياً.

- **الملاحظات وبرمجيات المجموعة**: إن ما يُدون من ملاحظات يسهل تحليله وتوحيده، كما يمكن تحديثه عبر الاتصالات الشبكية وبرمجيات المجموعة والبريد الإلكتروني وطاولات النقاش الإلكترونية.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن إدارة المعرفة تتطلب معرفة حيث يكون التركيز على البحث والممارسة من خلال توظيف الخيال والقدرة علي الإبداع لمواجهة المستقبل، ولا يمكن التنبؤ به، لآن جوهر وأساس إدارة المعرفة هو التحرك السريع.



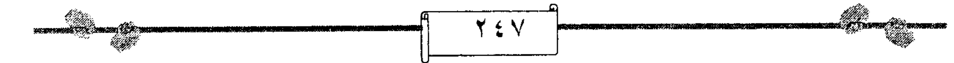
٢- المعوقات:

أشار *Coakes 2003* إلى أن هناك منظمات ومؤسسات عدة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة وقد توصلت إلى مجموعة معوقات رئيسة تعرقل تنفيذها بشكل فاعل يمكن تحديدها فيما يلي:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
- الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى التكامل بين أنشطة المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم ألمنظمي.
- الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- الافتقار لوقت كاف لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظم إدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفء.

ويرى *Thierauf 2003* **أن معوقات إدارة المعرفة هي:**

- قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.
- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات



وإمكانات غير واقعية وهذا ينعكس في صورة فشل متكرر وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

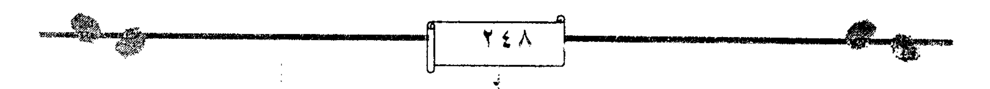
ويعتقد *Sveiby & Lioyd 2001* أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.

فتبني إدارة المعرفة في منظمة ما تصاحبه في الأغلب مجموعة من المصاعب والمعوقات أهمها:

- التغير المطلوب في الثقافة قد يكون مؤذيا وبطيئا.
- الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيقها قد يكون ضعيفا.
- إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.

ويذهب بعض المهتمين بقضايا التعليم إلى أن هناك كثير من المعوقات تحد من قدرته على تحقيق إدارة فاعلة للمعرفة، وتعُد مؤشراً في الوقت ذاته على ضعف ممارسته لها ومن ذلك:

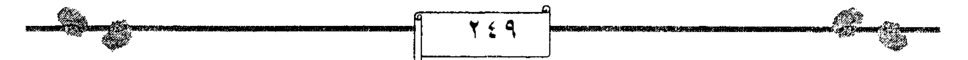
- ضعف البنية التحتية والإدارية والقيادية.
- قلة وضوح الرؤيا بالنسبة للبرامج التعليمية والبحثية التي يجب طرحها وإعلانها.
- الإخفاق في التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن أن تفيد في اكتساب المعرفة وتبادلها.



- قلة القدرة على مواجهة المنافسة القادمة من مؤسسات تعليمية أخرى تقدم خدمات تعليمية وتدريبية عالية الجودة، وتشبع حاجات الكثير من الفئات.
- قلة توافق مهارات ومعارف مخرجات منظومة التعليم مع متطلبات سوق العمل المتطورة والمتغيرة.
- ضعف استغلال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في مجال حفظ المعلومات ونشرها.
- القصور في توفير مصادر المعرفة اللازمة للبحث العلمي.
- الافتقار للبحوث العلمية التراكمية التي تعتمد على تتبع إنجازات البحوث والدراسات السابقة وتضيف لها بما يساعد على تنظيم المعرفة وتطورها.
- تراجع دور المكتبات أمام المكتبات الرقمية، فما زالت المكتبات تعتمد إلى حد كبير على الأسلوب ألورقي في حفظ المعلومات والمعارف ونشرها؛ مما أثر على دورها كمصدر حيوي للمعرفة والبحث العلمي.

ومن أهم التحديات التي تواجهها المنظمات في إدارة المعرفة ما يلي:

- الخلط الواضح بين مفهوم المعرفة من ناحية ومفهوم البيانات والمعلومات من ناحية أخري، فالكثير من المنظمات تنفق مبالغ طائلة



في سبيل اقتناء أجهزة حاسبات آلية متقدمة بهدف تجميع كم هائل من الإحصاءات والبيانات وحفظها دون أن تبذل المجهود اللازم نحو تحويل هذه المعلومات لمعرفة حقيقية تسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

- نتيجة الخلط بين مفهومي المعرفة والمعلومات، غالباً ما تتجه المنظمات لقياس حجم إنجازاتها في التعامل مع المعرفة من خلال كم ومخزون المعلومات المتراكمة لديها، وليس من خلال مدي سرعة ونقل وتحويل المعلومات إلي معرفة يتم تبادلها بين الأقسام والأفراد داخل المنظمة لتعظيم الاستفادة منها.
- الفشل في إيجاد بيئة عمل داخل معظم المنظمات تساعد علي مشاركة المعرفة بين الأفراد، وضعف فهم أن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو خلق مناخ يشجع علي مشاركة المعرفة، ونقلها بين الأفراد والوحدات التنظيمية، فقد ترسخ في الأذهان أن الاستحواذ علي المعلومات يعتبر مصدراً للنفوذ ويجعل الفرد أكثر قدرة علي التأثير في الآخرين وأن من يملك المعلومات يملك السلطة؛ لذا فمن الصعب التخلي عما يمتلكه الفرد من معلومات ومعرفة خوفا من أن يفقد ما لديه من سلطة ونفوذ وقدرة علي التأثير، فوجود مثل هذه الثقافة يعتبر

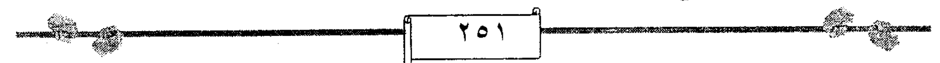
عائقاً كبيراً يحول دون مشاركة وتبادل المعرفة داخل الكثير من المنظمات والمؤسسات.

- ضعف فهم طبيعة المعرفة الضمنية وخصائصها وأثارها، وتجنب التعامل معها، والتركيز علي التعامل مع المعرفة الصريحة، فالتعامل مع البيانات وتصنيفها وتخزينها يعتبر أيسر كثيراً من محاولة التعامل مع ما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وتوثيقها ونشرها، كما أن الأفراد غالباً ما يكونوا أكثر استعداداً لتزويد المنظمة ببيانات ومعلومات واقل استعداداً للتخلي عما لديهم من معارف ومهارات ونقلها للآخرين.

- سمات إدارة المعرفة المرجوة في المؤسسات التعليمية:

ذكر *Rebecca Barchay* **أن هناك سمات لإدارة المعرفة يمكن الإشارة للبعض منها فيما يلي:**

- **إدارة التعليم دون تقيد بالأوراق**: حيث يقل استخدام الورق ويستخدم الأرشيف والبريد الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيق المتابعة الآلية.
- **إدارة التعليم دون تقيد بمكان**: تمكن المؤتمرات الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو متخذي القرار من الاتصال باستمرار بالإدارة وتزيد من قدرتها علي التفاعل مع المؤسسة التعليمية (المدارس).



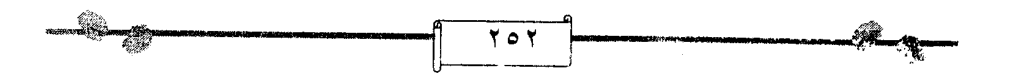
- **إدارة التعليم دون تقيد بزمان** : نتيجة لأتساع الرقعة الجغرافية والزمنية وما ينتج عنها من اختلافات في مواعيد الأجازات بين المجتمعات فهذا يجعل صانع ومتخذ القرار يعمل بشكل مستمر وبدون زمن محدد في الإدارة والاتصال بالآخرين.
- **إدارة التعليم دون تقيد بتنظيمات جامدة:** لكي تكون المؤسسة ناجحة في إدارتها المعرفية وصناعتها ونشرها يجب أن تعمل علي التقليل من القيود الجامدة التي تعوقها وتعمل علي تغيير النظم الإدارية البالية التي تعوق تدفق المعرفة والمعلومات بين أفراد المجتمع. وكل ما سبق يوضح أن الاهتمام بالبنية المدرسية يتم عبر الارتقاء

بالكفاءات البشرية اللازمة لها.

- عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية:

أشترط الكثير من دمج مبادرة إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال للمؤسسات التربوية ودمجها في ثقافة المؤسسة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت المناسب ويمكن تلخيص عوامل نجاح إدارة المعرفة فيما يلي:

- الابتكار والتأكيد علي فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.



- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة بها.
- دفع العاملين للتطوير والمشاركة برؤية جماعية.
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولا، طالما أن مركز التعلم واستخدام المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول التدريجي بعد ذلك على مستوي المؤسسة ككل.
- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوار؛ ليتبين لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ينبغي على المدراء التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- ابتكار المؤسسة للعمل اللا محدود والذي يهتم بالسلوك المنفتح، أي يمكن للأفراد التصرف دون التقييد بالولاء الوظيفي، والبحث عن الأفكار في أي مكان أخر.
- تحديد الأهداف التربوية المنشودة، المتوقعة، المرغوبة للمؤسسة بوضوح.
- تبني أساليب تحفز العاملين على المشاركة الفعالة في المعرفة داخل



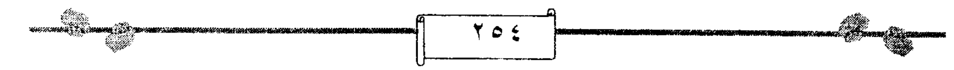

المؤسسة التربوية والتعليمية.

- التزام الإدارة العليا للمؤسسة التربوية والتعليمية بتقديم الدعم الكامل لأنظمة إدارة المعرفة.
- التركيز علي القيم التربوية التي تسعي المؤسسة التعليمية والتربوية إلي غرسها في نفوس الطلاب والعاملين أيضا.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين المتميزين في مجال عملهم وتوليد المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها وتطبيقها في المؤسسة.

- عوامل فشل إدارة المعرفة في المؤسسة التعليمية:

توجد عدة أخطاء يمكن أن تؤدي إلي فشل برنامج إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية والتعليمية يمكن تحديدها فيما يلي:

- ضعف القدرة علي تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، والفشل في التمييز بين المعلومات والبيانات والمعرفة.
- الاعتماد علي المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية، وضعف الاهتمام بالتدفق المعرفي، ولاسيما المعرفة الجديدة.
- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة خلال الحوار.
- ضعف التفكير والاستنتاج العقلي، أي الفشل في تحديد صيغ التفكير



والاستنتاج العقلاني، والافتراضات والمعتقدات السائدة.

- قد يعمل منفذو إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، وهذا يؤدي إلي بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل، وليست التي تفضلها المنظمة وهذا يؤدي إلي بناء وتطوير قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة وسيؤدي إلي ممارسات قد لا تكون مفضلة للمنظمة.
- قد يتم ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وقدرات وإمكانات غير واقعية وهذا ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة.
- ضعف التركيز علي الفرص المتاحة واحتياجات العمل، بل يكون التركيز علي تقديم إدارة المعرفة علي إنها تمتلك إمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة ولا محددة.
- حاجة تخصصات المكتبات والمعلومات إلى المقررات الدراسية الخاصة بنظم قواعد البيانات والبرمجة وشبكات المعلومات وتكنولوجيا الاتصال.
- تراجع دور الجامعة في خدمة المجتمع، سواء في تزويده بالكوادر البشرية المؤهلة أو في القيام ببحوث علمية ترتبط وواقعه أو تقديم

الاستشارات الفنية والإدارية المتخصصة وهو ما يعكس سوء استغلال الجامعة لموردها البشري.

- ضعف التمسك بالقيم الجامعية الأصيلة، كتقبل الحوار، والنقد البناء والعمل الجماعي وغيرها من مقومات تبادل المعارف والخبرات، وزيادة القدرة على التطوير والإبداع.

وهناك عدة تحديات تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الدول العربية أوضحها ياسين ٢٠٠٧م منها:

- **التحديات الثقافية والاجتماعية:** وتتمثل في التشكيل الكاذب للوعي، الخروج من دائرة البطل الملهم، الدخول إلي دائرة الحداثة، النقد الذاتي للعقل العربي، الانتقال إلي المعرفة والثقافة المكتوبة، ترك خطاب الهيمنة إلي الخطاب المكتوب.
- **التحديات العلمية والتكنولوجية:** وتتمثل في الفجوة الرقمية العربية- الغربية والفجوة الرقمية العربية- العربية، ضعف النظام التعليمي والبحث العلمي العربي، العوامل التمكينية لتعزيز دور التعليم في مجتمع إدارة المعرفة.

وذكر فراس عودة أسباب أخري تتمثل فيما يلي:

- ضعف مواكبة التكنولوجيا أو ضعف توافر وسائل التكنولوجية في



المؤسسة التربوية والتعليمية.

- ضعف توافر الامكانات المالية والمادية الكافية لتنفيذ إدارة المعرفة، أو قد تكون تكاليف تنفيذها مرتفعة.
- ضعف فهم ومعرفة الأفراد في المنظمة بأهمية المعرفة وضعف توافر الوعي المطلوب لتنفيذ خطوات إدارة المعرفة.
- ضعف فريق إدارة المعرفة أو ضعف كفاءته في مجالات التخطيط والتنظيم والتطوير.
- ضعف الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجامعية حول أهمية إدارة المعرفة وقدرتها علي استخدام المعرفة المخزنة والجديدة بشكل فعال.

المراجـــع:

المراجع مرتبة حسب سنة النشر وليس أبجديا.

أولا: المراجع العربية:

- الكتب:

١- علي السلمي، الإدارة بالمعرفة (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، ١٩٩٨م).

٢- مكليود، ر: نظم المعلومات الإدارية. ترجمة سرور علي إبراهيم، (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٠م).

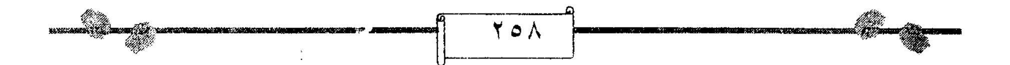
٣- حازم حسن صبحي، إدارة المعرفة: بناء لبنات النجاح (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠١م).

٤- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م).

٥- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات(القاهرة:المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٤م).

٦- محمد الطيطي، البنية المعرفية لاكتساب المفاهيم، تعلمها وتعليمها (القاهرة: دار الأمل للنشر، ٢٠٠٤م).

٧- إدريس المرسى، السلوك التنظيمي" نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"(الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م).



٨- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م).

٩- سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلي رؤساء المدن المصرية (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ٢٠٠٧م).

١٠- حسن البيلاوي، وحسين سلامة، إدارة المعرفة في التعليم (الإسكندرية: دار الوفاء، ٢٠٠٧م).

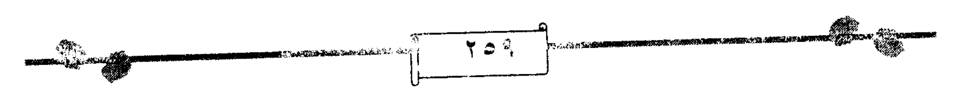
١١- عبد الحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، تغيير ما لا يمكن تغييره، ط٢(القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة"بمبك"، ٢٠٠٧م).

١٢- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات(القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م).

١٣- غالب سعد ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات(الأردن: دار المناهج للنشر، ٢٠٠٧م).

١٤- طارق عبد الرءوف عامر، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م).

١٥- مدحت أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٨م).



- الأبحاث والرسائل العلمية:

١٦- سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، بحث مقدم إلي مؤتمر مدن المعرفة، المملكة العربية السعودية، المدينة المنورة، ٢٨-٣٠ نوفمبر ٢٠٠٥م.

١٧- شبل بدران، التعليم وتحدي الثورة المعرفية، القاهرة: مجلة تكنولوجيا التربية، دراسات وبحوث، عدد٣-٤ مايو ٢٠٠٥م.

١٨- سعد ياسين غالب، المعلوماتية وإدارة المعرفة " رؤيا استراتيجية عربية" دورية مستقبل العرب، عدد ٢٠٦، مجموعة ١٤، ٢٠٠٥م.

١٩- نهلة هاشم عبد القادر، إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد١١، عدد ٣٨، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٥م).

٢٠- هادية فخر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية "المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦م.

٢١- ريم مصطفي، أثر أنماط القيادة علي الرضا الوظيفي" دراسة ميدانية علي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الجيزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦م.



٢٢- زكريا سالم، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية ٢٠٠٧م.

٢٣- فراس محمد عبد عودة، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٠م.

٢٤- أشرف السعيد، أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مداخل إدارة المعرفة بالجامعات، جامعة القاهرة، بحث منشور في مؤتمر مركز الدراسات التربوية، ٢٠١١م.

٢٥- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها علي تميز الأداء، دراسة تطبيقية علي الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١١م.

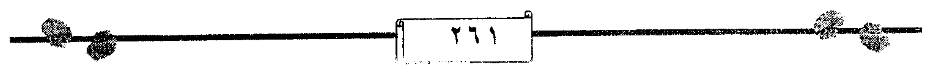
٢- المراجع الأجنبية:

1. Rastogi P. N. (2000). "Knowledge Management and Intellectual Capital – The New Virtuous Reality of Competitiveness." Human Systems Management 19(1).

2- Davenport. D.Thomas. H.&. Prusak. L.(2000) Working Knowledge: How Organization Mange what they Now. Boston. Harvard Business School press.

3- Szulanski G.(2000)The Process of Knowledge Transfer: A diachronic analysis of stickiness, Organizational Behaviour & Human Decision Processes. 82(1).

4-Heising P. Vorbeck J. (2000)"Benchmarking Survey Results" in:



Mertins K., Heisig. P. & Vorbeck. j. (2001) Knowledge Best Practices In Europe. Springer Verlag Berlin. HeidelberyK Germany.

5- King . W . R.. (2000) . Playing An Integral Role In Knowledge Management" . Information System Management. Vol.17. Issue.4.

6- Rastogi. P. N. (2000)" Knowledge Management & Intellectual Capital – The New Virtuous reality of Competitiveness". Human System Management.19.

7- Stettner Morey (2000) Skills for New Managers. U.S.A. McGraw. Hill.

8-Turban. E.Kelly R. & Potter R. E.(2001) Introduction to Information Technology". John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.

9-Duffy J. (2001)"The Tools & Technologies Needed for Knowledge Management." Information Management Journal 25(1).

10-Lotus Development Corp (2001) The Dynamics of Knowledge Management. Lotus Development Corporation.

11-Shaw Lewis (2001)The Impact of Knowledge Management & Technology on the Accounting Profession & Accounting 11-Education:A Cognitive Styles Assessment Study. lshaw@suffolk.edu. September 2001.

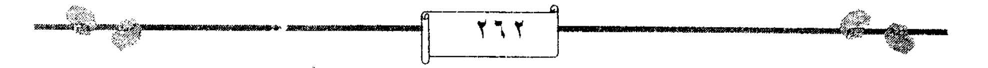
12-Sveiby Karl & Tom Lloyd. Managing Knowledge (London: Bloomsbury. 2001.

13-Dueck G.. Views of Knowledge are Human View s. IBM systems journal. Vol. 40. No.4. 2001.

14-Dignum. v., (2002)A Knowledge Sharing Model for Domain. In Proc German Workshop on Experience Management. Berlin. Germany

15- Marquardt Michael J. (2002) Building the learning Organization: Mastering the5 Elements for corporate. USA. Davis- Black Publishing Company

16-Barnes. Stuart (ed.) (2002):Knowledge Management systems: Theory and Practice. London. Thomson Learning.



17-Desouza, Kevin C., Awazu, Yukika, Knowledge Management. HR Magazine, 10473149, Nov 2003, Vol. 48, Issue11.

18-Tobin, Tom , Ten Principles for Knowledge Management Success, September 2003.

19-Wiig Karlm (2003) Knowledge Model for Situation – handling, journal of knowledge management. Vol 7- No.s.

20-Wagner Beverly A. (2003) Learning and knowledge transfer in partnering journal of knowledge management. Vol. 7. No.2.

21-Coakes E. (2003) Knowledge Management: Current Issues and Challenges USA Idea Group Publishing

22-Wagner Beverly A (2003) Learning & Knowledge Transfer in Partnering, journal of Knowledge Management Vol. 7. No.2.

23-Coakes, Elayne (ed.) (2003) "Knowledge Management: Current Issues and Challenges", U.S.A., Idea Group Publishing.

24-Cortada, James, & Woods, John. (2003) Knowledge Management. Boston, Butterworth-Heinemann.

25-Bartlett, A. Ghoshal, S.& Birkinshaw, J. (2004) Transactional Management, Boston. McGraw Hill

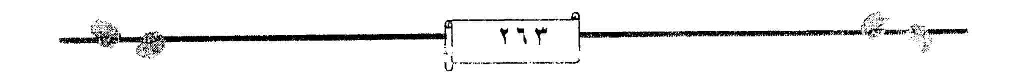
26- Liu, Shih-Chen. (2003): A Study of Factors that facilitate use of knowledge management systems & the impact of use on individual learning. The Claremont Graduate University. California. USA.

27-Thierauf, Robert. Knowledge management Systems for Business. Westport: Quorum Books, 2003.

28-Chini. Tina, C. (2004) Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations Vienna University of Economics and Business Administration: First, published Printed and bound in Great Britain by Antony Rowe Ltd. Chippenham & Eastbourne

29- Fernandez. I. B. COnzalez. A. Sabherwal, R. (2004) knowledge Management Challenges Solutions, & technologies: Pearson Edu. Inc.. New jersey, United states of America .

30- Yang, j. (2004) Job Related knowledge Sharing: Comparative Case study, journal of knowledge management. Vol. 8 .No.3.



31- Malhotra, Arvind, & Majchrzak, Ann (2004. Marketing Research. An Applied Approach, European Edition. Prentice – Hall.

32- Zmud, R.W. (2004) Framing the Domain of IT management: projecting the future through the past, Ohio, Pin flex educational resources

33-Anantatmula, Vital Sree Panduranga (2004)Criteria for Measuring Knowledge Management efforts in organizations. Doctor Thesis. George Washington University.

34-Keyser Richard Lewis (2004) Assessing The Relationship Between Knowledge Management and Plant Performance at The Tennessee Valley Authority, Doctor thesis, The University of Alabama in Huntsville.

35-Roman-Velazquez, Juan (2004) An Empirical Study of Knowledge Management in the Government & Nonprofit Sectors: Organizational Culture Composition & its Relationship with Knowledge Management Success & The Approach for Knowledge Flow. Doctor thesis, The George Washington University.

36-Kao, Hsin (2005) The Exploration of The Relationship Between Taiwanese Executive Leadership Style & Knowledge Management practice In Mainland China. Doctor thesis University of the Incarnate word.

37-Ngoc Pham Thi, Bich (2005) An Empirical Study of knowledge Transfer Within Vietnam's it Companies. Working Paper: University Hanoi, Switzerland.

38-Lawson Sheron (2005): Examining the Relationship Between Organizational Culture & knowledge Management. Nova Southern University, Nova, USA.

39-Wilkes Mann Uwe & Wilkes Mann Maximiliane, Virgillito, Alfredo (2007) Requirements for Knowledge Transfer in Hospitals: How Can Knowledge Transfer be Supported in Hospitals?, Discussion Papers Des Zentrums für Weiterbildung Universität Dortmund .ISSN 1863-0294

